



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
**PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y  
CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LOS  
ASESORES FINANCIEROS DE UNA INSTITUCIÓN  
BANCARIA**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:

**REYNA AURORA MEJÍA ALFARO**

DIRECTOR:

**LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**

REVISORES:

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA  
LIC. MARÍA DE LA CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ  
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA  
DRA. ALEJANDRA GARCÍA SAISO



Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

Junio , 2019.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a mi abuelito Alfredo Alfaro, con quien me hubiera encantado compartir este momento; aunque ausente, su energía me rodea y me impulsa a no rendirme. Ha sido un camino complicado, pero no se compara con la satisfacción que siento al escribir estas palabras. ¡Gracias por las risas, los cuidados, las paletas de hielo, los valores y el ejemplo de vida que me dejaste!  
Te amo, abue.

## Agradecimientos

Una de las ventajas que tuvo retrasar mi titulación fue haber encontrado valiosas personas que se convirtieron en una pieza importante de esta soñada meta, así que la lista de las personas con las que me siento agradecida es larga.

Gracias a mi alma mater, la UNAM. Crecí y jugué en las aulas de la prepa 8 mientras mi mamá trabajaba; los años en el CCH Sur son parte de mis recuerdos más sagrados y divertidos; y nada se compara con estudiar en uno de los mejores espacios educativos: la Facultad de Psicología. Esta noble institución me dio la oportunidad de una formación integral, pues aprendí el deporte que me encanta, la natación, cursé otros idiomas, me llené de cultura, hice amigos, adquirí valores..., en fin, gracias, UNAM, por haber hecho de mí una mejor persona y ciudadana, por ser parte de muchos momentos felices en mi vida; mi corazón se emociona cada vez que te veo, te admiro, te visito, te leo, te vivo y te siento.

Agradezco también a la DEC y a su equipo de profesionales por apoyarme en este proceso que creía interminable y por mostrarme que sí se puede.

Mamá, eres el ser más maravilloso y noble que conozco; tu apoyo y soporte incondicional han formado la mejor versión de mí; no hay nada que pueda darte que se compare con lo que tú me das. Te amo, hermosa. Papá, quiero agradecer todo lo que hiciste para que nunca nos faltara nada; valoro mucho todo el trabajo y esfuerzo que haces. Te quiero. Hermano, tu trabajo también es algo que agradezco, ya que mucho de lo que tú hiciste ayudó para que yo pudiera continuar con mi carrera sin problemas. Gracias por tu compañía. Y, aunque él nunca se enteró y tampoco está conmigo ahora, quiero que sepan que Sid me acompañó en muchas noches de desvelos, siempre fiel y empático y le recuerdo con mucho cariño.

Abue Alicia, usted me enseñó a ser un buen humano, a preocuparme por los demás, a ser compartida, a hacer de las cosas sencillas las más maravillosas. Gracias por todas las veces que me cuidó y por hacer los caminos a la escuela más divertidos.

Gracias a la hermosa familia Alfaro, que es un ejemplo para mí. Su amor, su carisma, su risa, su energía me llena e impulsa todos los días. Soy muy afortunada de tenerlos.

También agradezco a mi tía Lorena, mi Tío Miguel y a mis abuelos Celina y Benjamín, quienes me cuidaron por mucho tiempo, me ayudaron con mis tareas, me ofrecieron desde un plato de comida hasta horas de su tiempo para apoyarme escolarmente. Los aprecio.

Sin duda el ejemplo de vida de mi tío Benjamín y mi tío Fer influyeron mucho en lo que soy. Aunque con el primero conviví poco y al segundo no lo conocí, su legado académico trascendió hasta mí. Gracias a ambos donde quiera que estén.

Mi gratitud a todos los amigos que me han apoyado sinceramente en este camino, especialmente a Ana, Lupis y Elia. Gracias por su dulzura y porras, chicas. Las adoro.

El trabajo también puede dejar buenas amistades como ustedes, Elena, Miri, María Ale, Ale. Gracias por su compañía y por levantarme el ánimo siempre.

Me siento agradecida con Luz Ma porque ha sido una gran mentora y con quien hice realidad proyectos profesionalmente increíbles; con Gaby por facilitar que terminara este proceso en la DEC y por tener siempre una sonrisa y palabras de tranquilidad; y con Bernardo, quien me impulsó y apoyó a finalizar este proceso. Han sido unos jefes ejemplares. ¡Muchas gracias!

Mi entera gratitud a todos los maravillosos profesores de los que he tenido la fortuna de aprender. Gracias, maestra Martha, Carolina, Apolinaria, Frank, Tania Rocha, Bachá y, en especial, al doctor Felipe Uribe, quien me animó a titularme con este proyecto y a quien admiro mucho y agradezco eternamente.

Gracias, maestro Marco Antonio Vicario, por toda la paciencia que me tuvo durante el desarrollo de este trabajo, por apoyarme e impulsarme siempre, por su tiempo y asesoría.

A mis sinodales por sus valiosos comentarios que enriquecieron mi conocimiento y este trabajo.

A Lore y Diana, que estuvieron en el final de este largo proceso y que me dieron ánimos para que no me rindiera y pudiera finalizar la anhelada meta.

Por último, a los que se han salido de mi vida, pero aportaron tanto en todo este camino.

¡Gracias!

## Índice

Resumen	6
Introducción	7
<b>Capítulo 1. Recursos Humanos y su rol en las organizaciones</b>	<b>10</b>
1.1 Estructura del área de Recursos Humanos	13
1.2 El impacto de los Recursos Humanos en la organización	18
1.3 Capacitación y desarrollo del capital humano	21
<b>Capítulo 2. Las competencias del capital humano</b>	<b>31</b>
2.1 ¿Qué es una competencia?	34
2.2 Antecedentes	37
2.3 Clasificación de competencias	41
2.4 Capacitación por competencias	46
2.5 Evaluación de la capacitación	51
<b>Capítulo 3. Certificación de competencias del capital humano</b>	<b>55</b>
3.1 Certificación de competencias	55
3.2 Instrumentos de certificación	59
<b>Capítulo 4. Propuesta de intervención: programa de capacitación y certificación de competencias blandas para asesor financiero del sector bancario</b>	<b>65</b>
4.1 Propuesta del desarrollo de contenidos	67
4.2 Propuesta de programa de capacitación	73
4.3 Etapa de certificación del taller de competencias	85
<b>Conclusión</b>	<b>94</b>
<b>Alcances y limitaciones</b>	<b>95</b>
<b>Referencias</b>	<b>97</b>
<b>Anexos</b>	<b>102</b>

## **Resumen**

En las organizaciones, el área de Recursos Humanos (RRHH) tiene la función de dotar, formar, desarrollar y administrar el personal que labora dentro de cualquier lugar de trabajo. Los procesos que esta área gestiona poseen una gran responsabilidad al impactar e influir en el elemento más importante de una empresa: su personal. Cuando estos procesos corren alineadamente con los objetivos y necesidades de la organización, esta área se vuelve un aliado estratégico.

La presente propuesta describe un proyecto que busca formar, mediante tres talleres, a un grupo de asesores financieros de una institución bancaria que son parte de un proyecto de gran impacto para posicionar una de las unidades de negocio más importantes para la institución. Los talleres están basados en la capacitación por competencias, de modo que se tomaron en cuenta las básicas para ese puesto: orientación al cliente, comunicación efectiva y análisis y solución de conflictos. Como complemento de estos talleres, se han desarrollado tres instrumentos para realizar un proceso de certificación de estas competencias.

## **Abstract**

In organizations, the Human Resources (HR) area has the function of providing, training, developing and managing the personnel that works within any workplace. The processes that this area manages have a great responsibility when impacting and influencing the most important element of a company: its personnel. When these processes run in line with the objectives and needs of the organization, this area becomes a strategic ally.

The present proposal describes a project that seeks to form through three workshops a group of financial advisors of a banking institution who are part of a project of great impact to position one of the most important business units for the institution. The workshops are based on competency training, so that were considered those that are basic for this position: customer orientation, effective communication and analysis and problem solving. In addition to these workshops, three instruments have been developed to carry out a certification process for these competences.

## **Introducción**

A nivel mundial, las empresas se encuentran bajo una dinámica y permanente lucha por un posicionamiento, crecimiento, popularidad y permanencia en el mercado, y para conseguirlo se adaptan a cambios e innovaciones constantes. El sector bancario puede brindar ejemplos de éxito y fracaso ante este dinamismo, pues recibe el impacto de factores económicos nacionales y mundiales y, al lucrar con los ingresos monetarios y bienes de sus clientes, su permanencia en el gusto de éstos exige respuestas rápidas y certeras.

Una de las estrategias que este sector ha aplicado para cumplir las necesidades de sus clientes ha sido la diversificación de sus productos. Hoy en día existe una infinidad de servicios que son provistos por las instituciones bancarias: seguros, inversiones, fondos de ahorros, préstamos, manejo de nóminas, afores, servicios a personas físicas y morales, a Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) y también a grandes empresas, entre otros. Estos servicios, además, cuentan con la adaptación a las tecnologías del momento.

La institución bancaria con la que se elaboró la presente propuesta apostó por un cambio de cultura e innovación no considerada hasta entonces. Se propuso ofrecer servicios financieros a un segmento de la población del que no se tenía una cartera de clientes significativa. Los clientes en los que puso atención se caracterizan por tener altos ingresos económicos y tener dinero invertido en diferentes instrumentos en el banco, muchos de ellos son empresarios o tienen altos puestos en grandes empresas.

Una vez iniciado el proyecto de posicionamiento de productos y servicios bancarios para el sector de la población antes descrito, surgieron diversas necesidades, principalmente de capacitación. Muchas de éstas se hicieron evidentes a partir de las continuas quejas por parte de los clientes, quienes argumentaban que percibían a los asesores financieros sin preparación en los servicios que ofrecía el banco, sin actitud de servicio y que no contaban con un asesoramiento conveniente y dirigido a sus necesidades. Este tipo de situaciones suscitó que el área de operaciones del banco, en colaboración con el área de recursos humanos, decidiera invertir en la preparación de los asesores financieros que atienden a los clientes, apoyándose en un equipo de consultores expertos en el tema. A partir de la detección de necesidades de



capacitación, el banco decidió realizar una propuesta integral, donde se cubrieran las siguientes necesidades:

1. **Imagen personal:** encaminada a homologar en todos los asesores financieros un estilo de vestimenta, de vocabulario, de presentación ante el cliente, entre otros aspectos.
2. **Capacitación financiera:** propuesta para homologar los conocimientos acerca de economía, inversiones, normatividad, riesgos, prevención de lavado de dinero, etcétera, que necesitan tener los asesores financieros; esto se lograría con apoyo de un organismo certificador a nivel nacional.
3. **Capacitación de competencias básicas:** para que los asesores financieros brinden al cliente un servicio y productos justos y acordes con su perfil. Esto generaría, además, una comunicación adecuada, aseguraría que fueran capaces de atender cualquier tipo de requerimiento por parte del cliente y se reflejará en el aumento de la cartera de clientes de este importante segmento.

Si bien las necesidades de capacitación para esta población son amplias, este trabajo está enfocado en el último punto: la capacitación por competencias básicas. Se han mencionado los otros dos programas para mostrar un panorama completo de las necesidades de capacitación que se identificaron y para que se tenga en cuenta que no están aisladas, sino que pertenecen a una propuesta multidisciplinaria.

Es importante mencionar que el trabajo que aquí se plantea se llevó a cabo bajo un esquema de consultoría, en la que el banco fue el cliente que recibió esta propuesta.

Para poder atender el tema de manera integral, se ha desarrollado en tres capítulos:

En el primero se menciona el rol que el área de Recursos Humanos (RRHH) y el psicólogo organizacional deben jugar dentro de una estructura laboral y cómo éste último debe ser entendido como un socio que ejecuta las mejores estrategias dentro todos sus procesos y que

toma en cuenta los beneficios del negocio. Esto con el propósito de alejar al psicólogo organizacional del paradigma que lo limita a temas de índole puramente clínica.

El segundo capítulo habla de la capacitación por competencias y su valor agregado en comparación con la capacitación tradicional. Se enuncian las definiciones que existen de las competencias, su clasificación e historia y, por último, se agrega un apartado en el que se mencionan los diferentes métodos que existen para evaluar la capacitación desde diferentes niveles, cómo éstos pueden apoyar al momento de medir su impacto y su contribución a la organización.

El tercer capítulo trata sobre de la certificación de competencias, se plantean distintas definiciones que tienen que ver con su objetivo, historia, los procesos oficiales que existen en México, la certificación interna y algunos instrumentos utilizados dentro de los procesos de certificación.

En un cuarto y último capítulo, se plasma la propuesta de capacitación y certificación que, si bien puede tomarse como una propuesta, también se integran ejemplos de materiales ya desarrollados para su implementación. Como ya se mencionó, el programa de capacitación cubre tres competencias: orientación al cliente, comunicación efectiva y análisis y solución de conflictos; además, contiene una certificación que se pensó a la medida de las competencias impartidas para ejecutarse internamente.

## **CAPÍTULO 1. RECURSOS HUMANOS Y SU ROL EN LAS ORGANIZACIONES**

A lo largo del tiempo, el sector laboral ha evolucionado a partir de las necesidades y cambios que han surgido a su alrededor. En esta evolución también se han visto involucradas las áreas encargadas de administrar los Recursos Humanos, responsables de gestionar a las personas que trabajan en una organización y que también son denominadas *personal* (Gómez, Balkin, y Cardy, 2008). En los últimos años se ha preferido nombrarlas talento o capital humano como una manera de darles el mérito que les corresponde dentro de una empresa como seres humanos y no como un recurso material más. Así también lo plasma Caldenty (2018), quien, en su experiencia como consultor, encontró que las organizaciones optan por esta nueva designación como una forma de impulsar en sus empleados cuatro pilares: la estrategia, el desarrollo, el potencial y la flexibilidad, de modo que se aproveche mejor su capital humano.

Para los profesionistas especializados e involucrados en la gestión los Recursos Humanos es claro, en el deber ser, que los empleados son el elemento más importante de la empresa y que, a pesar de los avances de la tecnología y de la inteligencia artificial en varios sectores de la industria, el capital humano perdurará por mucho tiempo aún. Aunque en una publicación realizada por Universia España (2014) se plasman diferentes opiniones de expertos que argumentan que la robótica destruirá muchos empleos de la clase media, hay quienes afirman que la tecnología va a aumentar el trabajo, pues no es viable colocar máquinas en empleos que tengan que ver con la complejidad de pensamiento y que requieren la creatividad, capacidad de síntesis, la innovación, entre otras habilidades. Así pues, a pesar de los avances tecnológicos que puedan desarrollarse, el capital humano seguirá siendo el principal motor de las organizaciones; y aunque esté apoyado de las nuevas tecnologías, no dejará de ser el protagonista y responsable del éxito y sostenibilidad de éstas. En consecuencia, el área Recursos Humanos es y seguirá siendo un soporte al capital humano, que habrá de adaptarse al desarrollo y la demanda de servicios que se requieran.

A siglos de que la Revolución industrial hiciera pensar que el capital humano había perdido valor o se había vuelto innecesario, Ríos y García (2001) destacan la importancia que el personal siempre ha tenido a los ojos de las organizaciones y ha sido una característica

esencial de la vida en sociedad. Los siguientes eventos a lo largo de la historia de la humanidad pueden comprobarlo:

- En las cacerías del hombre neandertal existía la regla de separar a los más débiles y contar con un grupo fuerte para lograr el objetivo, mostrando una primera manifestación del trabajo en equipo.
- Con los primeros asentamientos humanos aparecieron desarrolladores de tecnología y conocimiento con el fin de potenciar su desarrollo.
- Imperios y dinastías que contaban con un gran número de sometidos tenían un poder tangible o intangible y demostraban así cómo aprovechar el talento humano en beneficio de algo más grande.
- Los esfuerzos por darle al trabajador una remuneración justa hicieron a un lado la esclavitud, eje principal de la Revolución Francesa y otras revoluciones.
- El surgimiento de la era industrial y con ello el concepto de recurso humano, aunque fue tomado literalmente por algunas organizaciones: un recurso que se desecha, se sustituye y agota.
- La aparición en la década de 1930 de un Departamento de Recursos Humanos como un gestor de información mínima y encargado de pagar salarios.

Bajo esta secuencia se observa que el eje central del logro de objetivos es el ser humano, así que es natural que naciera un área destinada a su administración y que poco a poco haya adquirido nuevas tareas para enfrentar las necesidades que se han presentado con el paso del tiempo. Acerca de este tema, Alles (2011) especifica que, en un inicio, el área de Recursos Humanos en Latinoamérica era sólo un departamento de personal representado por algún empleado sin formación universitaria en administración de personal, pero con alta experiencia en leyes laborales. Ya para la década de 1970, ese representante había establecido una relación muy cercana con los sindicatos, generalmente contaba con estudios de derecho y solía tener una fortaleza tanto en su carácter como en su físico. Se tiene registrado que fue hasta que entró el nuevo milenio cuando los egresados de la carrera de administración empezaron a ocupar puestos en el área de Recursos Humanos, pero brindando un servicio principalmente administrativo.

La visión del cuidado que se debe tener con los empleados se fue presentando poco a poco en las décadas posteriores. Según Rodríguez (2011), en 1990, el conocimiento del personal fue una innovación a nivel mundial, y fue entonces que empezó a ser considerado uno de los principales recursos productivos ante la economía globalizada y las tecnologías de la información. Esto exigió a las organizaciones mayor velocidad y eficacia en su capacidad de respuesta, más allá de su trabajo operativo o manual, para no quedarse atrás de la competencia. Con este cambio de visión, ahora se valora el conocimiento y la creatividad del empleado, por lo tanto, es menester que el área de Recursos Humanos deba ocuparse en detectar estas características, fomentarlas, desarrollarlas y reconocerlas en su capital humano.

Si se piensa que el capital humano es el que contribuirá a la consecución de los objetivos de la empresa, se podría inferir que éstas tendrían que invertir en ellos ofreciendo sueldos competitivos, planes de desarrollo atractivos, ambientes laborales sanos y capacitación continua; sin embargo, se encuentran datos que contrastan con estas ideas. Por ejemplo, en México es común que las empresas les destinen pocos recursos económicos, en concreto, a la capacitación laboral. Se tiene documentado por el Banco de Desarrollo Interamericano un total de 0.01 por ciento del Producto Interno Bruto de inversión en estas actividades, un porcentaje que está muy por debajo de países como Chile, Suiza y Alemania.

Adicional a esta nula capacitación es de notar que, cuando un trabajador se incorpora a una organización, ésta podría recibirlo con un rezago educativo, característica sociodemográfica detectada con frecuencia (Díaz U, 2014), y esto se traduce en empleados poco calificados. Si bien se puede destacar que todavía hay mucho que mejorar en la educación formal e informal, también se pone en evidencia la falta de preocupación por parte de las empresas por mejorar la calidad de sus empleados; a pesar de que el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Secretaría de Gobernación, 2017) dicta que los centros de trabajo están obligados a ejercer capacitación y adiestramiento a sus empleados, entre otros derechos.

Las consecuencias de la falta de formación en los empleados se ven reflejadas de manera inmediata en accidentes de trabajo, baja motivación y una rotación continua, lo que impacta en la productividad de la empresa. Como Velázquez (2007) argumenta, las empresas se

limitan a tratar a sus empleados como si fueran un recurso indiferenciado, e ignoran la capacidad que podrían alcanzar en términos de productividad, rentabilidad y desarrollo.

Sobre esta línea, en una investigación realizada por Schwartz, Bonhal-Spiegelhoff, Gretczki, y Sloan (2016) se menciona que:

La misión del líder de RRHH está dejando de ser la de un “director de talento” para convertirse en el “director de experiencia de la gente”. A RRHH se le está pidiendo que simplifique sus procesos, ayude a los colaboradores a gestionar el flujo masivo de información de trabajo, y que construya una cultura de colaboración, empoderamiento e innovación . (p. 1)

Esto significa que el área de Recursos Humanos no debe verse solamente como un equipo que cumple con lo que pide la ley, sino también como el que, sin olvidarse de ésta, genera valor humano para la empresa, apoya la operación y es parte del logro organizacional, siempre con un espíritu innovador, creativo, vanguardista, es decir, es talento generando talento.

### **1.1 Estructura del área de Recursos Humanos**

Dessler (2009) define a la administración de Recursos Humanos como aquella que “se encarga de gestionar las políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al ‘personal’ o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación”. Por su parte, Chiavenato (2009) menciona que la “administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos”.

Tomando en cuenta estas premisas, es claro que se necesitan diferentes células para llevar a cabo todas las tareas a cargo de los Recursos Humanos, pues es necesario planear, organizar y coordinar las técnicas que, teóricamente, crearán una estancia agradable para el capital humano en la empresa. Aunque en la literatura se encuentran mapeadas diferentes áreas

correspondientes a las Direcciones o departamentos de Recursos Humanos, su constitución real depende de cada empresa. A continuación, se presentan las más comunes.

**Tabla 1**

*Áreas de Recursos Humanos, sus objetivos y herramientas* (adaptado de Chiavenato 2017 y Werther, Davis & Guzmán Brito, 2014)

Elaboración propia

<b>Área / componente</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Herramientas</b>
Reclutamiento de personal	Conjuntar las técnicas y procedimientos que se proponen al traer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.	Fuentes de reclutamiento en línea, periódicos, bolsas de trabajo, ferias de empleo, intercambio de carteras, redes sociales, reclutamiento interno, <i>head hunter</i> , etcétera.
Selección de personal	Elegir y clasificar candidatos adecuados para las necesidades de la organización .	Entrevista inicial, entrevista profunda, análisis de currículo, exámenes de conocimiento, psicometría, simulaciones, estudios socioeconómicos, entre otros.
Descripción y análisis de puestos	Enunciar tareas y responsabilidades de cada puesto que conforma la organización y diferenciarlas de los demás.	Hoja de descripción de puesto, entrevistas, observación directa, métodos mixtos.
Evaluación del desempeño	Apreciar sistemáticamente cómo se desempeña cada persona en un puesto y en un potencial desarrollo futuro.	Comisiones de evaluación, evaluación 360°, método elección forzosa, investigación de campo, incidentes críticos,

		comparación de pares, frases descriptivas.
Nómina	Gestionar las remuneraciones asignadas a cada trabajador por aportar sus conocimientos, capacidades y habilidades.	Softwares especializados, prenóminas.
Seguridad social	Estructurar la seguridad para el trabajador asalariado que proporciona diferentes servicios.	Softwares especializados en seguridad social
Capacitación	Desarrollar habilidades técnicas, operativas y de administración de todos los niveles de personal.	Capacitaciones presenciales, capacitaciones por medios electrónicos, etcétera.
Desarrollo	Elaborar programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo, en los que reciben una preparación que les servirá en el futuro.	Programas de formación, psicometría, entrevistas, <i>check list</i> , entre otros.

Cada empresa tendrá organizada su área de Recursos Humanos como mejor se adapte a sus principales necesidades; no obstante, algunos de estos componentes son obligatorios por las normativas legales, como todas aquellas que tienen una índole administrativa, como la gestión de la nómina y la seguridad social.

Como se vio anteriormente, en México las empresas invierten muy poco en la capacitación y formación de sus empleados, y los factores son tan amplios como el número de mexicanos con trabajos formales. Ante esta situación, es menester preguntarse si esta forma de gestionar los Recursos Humanos –centrados en lo administrativo– es la correcta y si se está cubriendo la demanda de los cambios generacionales y globales.



Sobre estos cuestionamientos, Labastida (2015) observa lo siguiente acerca de los principales desafíos que el área de Recursos Humanos tiene en la actualidad:

- **Retener al talento.** Se tienen datos de que en Estados Unidos el 79% de los empleados no se sienten involucrados con su trabajo; sin embargo, no es un tema exclusivo de ese país. En este punto se tienen que puntualizar las brechas generacionales y las prioridades que los nuevos trabajadores y líderes tienen.
- **Generar una buena imagen en redes sociales.** Debido a que uno de los principales medios para expresar una experiencia buena o mala son estos medios, es crítico adaptarlas y usarlas estratégicamente para beneficio de la empresa.
- **Darle un valor primordial al desempeño.** Manejar el desempeño del empleado no como algo que se realiza esporádicamente y bajo un mismo proceso a lo largo del tiempo, más bien destacarlo como un proceso continuo que se adapta a las nuevas generaciones.
- **Desarrollar habilidades.** Un escaneo perfecto del trabajador ayuda a detectar sus principales habilidades y, con esta lógica, se le podrá colocar en el puesto correcto y, a su vez, apoyar su retención. No obstante, siempre hay que considerar que habrá más habilidades que desarrollar.
- **Solucionar.** El área de Recursos Humanos deberá dar soluciones en las que estén considerados todos los panoramas posibles, es decir, deben ser analíticas y reveladoras.

Por su parte, Vázquez (2016) considera que los retos que enfrenta esta área van enfocados a los siguientes puntos:

- **Desarrollo de personal.** Se piensa que cerca del 82% de las compañías tienen la premisa de aumentar la promoción interna y así combatir la percepción negativa que se tiene en cuanto a su poco desarrollo interno.
- **Adaptarse a las nuevas generaciones.** Existe la preocupación de ofrecer al trabajador *millennial* con talento una propuesta de valor diferente que vaya de la mano con las prioridades de este perfil de empleado.

- **Diseño de carreras atractivas.** Tener un plan de vida y carrera bien definidos para los empleados desde el inicio es determinante para su permanencia, ya que, aunque estén a gusto con su trabajo, es probable que se separen de la empresa por la falta de una visión hacia el futuro.
- **Procesos más sencillos.** Para lograr que el área de Recursos Humanos sea estratégica requiere precisión en las necesidades de operación, y se debe evitar que sea un elemento separado y sin involucramiento.
- **Empoderar el área.** Esto se logrará planificando y midiendo el impacto de todas las acciones que el área realiza, y enfocándose en la información dinámica orientada al futuro.

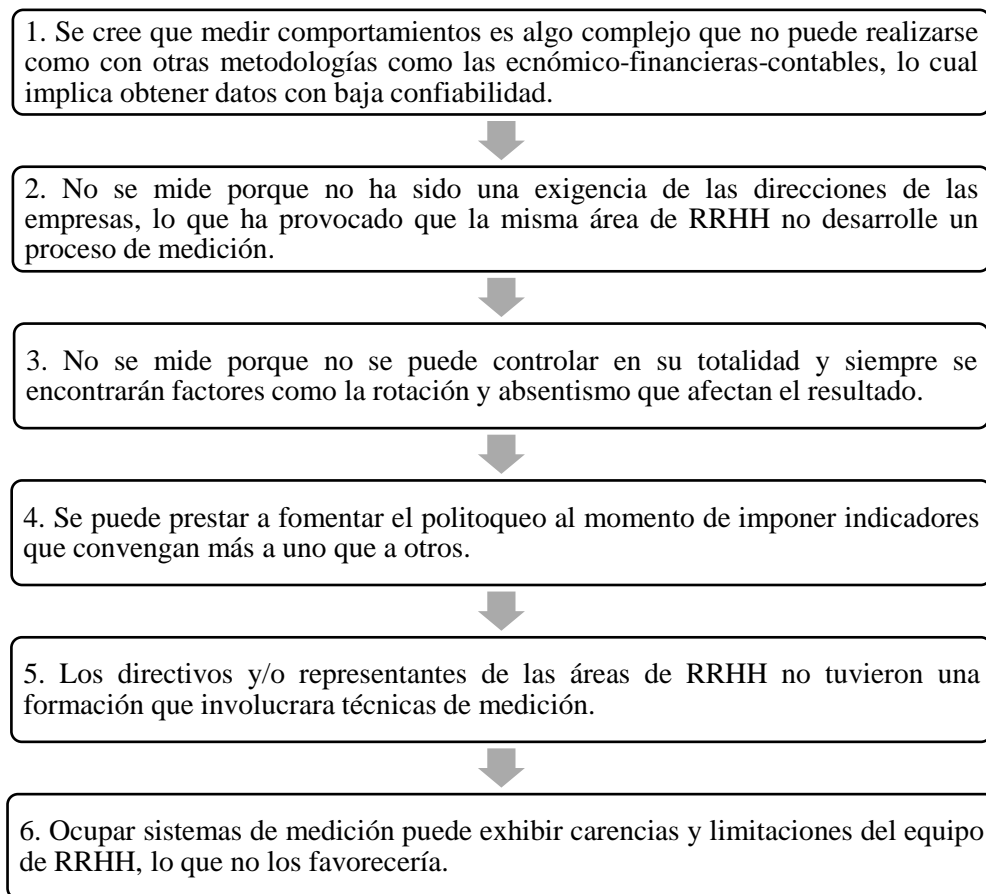
Gracias a los cambios acelerados del entorno, las empresas requieren al talento especializado en sus filas y es deseable que, además, tenga la capacidad y disposición de seguir aprendiendo. Desafortunadamente, es muy complicado encontrar perfiles con estas características y, como consecuencia, existe un atraso significativo en la colocación de vacantes, desempleo y perfiles no adecuados (Manpower Group México y Centroamérica, 2015).

En otras palabras, es de vital importancia para las empresas adaptarse a las nuevas generaciones, ofrecer desarrollo y cercanía a la operación. Este tipo de nuevos desafíos exigirán replantear procesos y perfilar, en un primer momento, al colaborador del área de Recursos Humanos, pues es quien se encargará de manejar el capital humano y de conducirlo según los propósitos y filosofía de cada organización.

Para que esta área cumpla con todo lo que se ha mencionado hasta ahora, sus colaboradores deben cubrir un perfil que incluya una carrera especializada en el trato con personas, como los psicólogos, pedagogos, incluso sociólogos con una formación de trabajo en empresas; no obstante, es muy probable que necesiten capacitación interna adicional, en la que se creen sesiones de trabajo tipo *team building* que los ubique en la importancia de generar cambios y estrategias novedosas como área.

## 1.2 El impacto de los Recursos Humanos en la organización

Siguiendo el argumento de que el área de Recursos Humanos es un componente de valor estratégico dentro de la empresa, el reto es demostrarlo. En el año 2000 se calculaba que menos del 50% de las empresas y el 10% de pequeñas y medianas empresas medían el impacto que el área de RRHH dejaba en su organización *HR Magazine* (2000, en Sánchez-Runde, 2000). Las razones son diversas y se explican en la siguiente figura:



**Figura 1**

Razones por las que no se mide el impacto del área de Recursos Humanos, *HR Magazine* (2000, en Sánchez-Runde, 2000).

Elaboración propia

Ante estos prejuicios y creencias, el autor propuso que el área de Recursos Humanos se familiarizara con el lenguaje de los negocios, que los números hablaran y que evidenciaran su crecimiento, desarrollo y sus logros, de modo que se obtuviera un reconocimiento por parte de la organización y los estímulos otorgados a esta área se vieran como una inversión a futuro.

Aunque todo se escucha muy bien, en la realidad han pasado casi dos décadas de estas investigaciones sin que se observen esas propuestas aplicadas en las empresas. Si bien los motivos pueden ser infinitos y ligados al entorno socioeconómico al que se pertenece, no por esto tiene que haber algún impedimento para comenzar a aplicarse.

Sobre lo anterior, Rodríguez Matamoros y Rivero Villar (2012) realizaron una investigación para identificar la evaluación del impacto de las prácticas de los Recursos Humanos en el desempeño e indicadores de la organización. En su trabajo, llevado a cabo en una población de 24 empresas que se dedican a la industria química en la ciudad de Puebla, México, encontraron que cuando existe una articulación entre los esfuerzos de diferentes áreas de Recursos Humanos (RRHH) (para este estudio se eligieron las siete prácticas universalistas propuestas por Delery y Doty (1996 en Rodríguez Matamoros y Rivero Villar, 2012): oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación de resultados, participación de las utilidades, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de cargos) se observa una influencia positiva en el desempeño, el cual es menor cuando existe una desarticulación entre éstas. Es de destacar que no basta con que cada una de las áreas que están involucradas en RRHH conozcan cuál es su impacto, sino que lo importante es conocer su influencia en conjunto, como parte de una cadena de valor y un proceso continuo.

Una forma de medir el impacto del área de RRHH es usando la herramienta y/o fórmula llamada ROI (Return of Investment) por sus siglas en inglés, la cual es definida por Pulliam & Phillips (2007) como:

la medida de responsabilidad que responde a la siguiente pregunta ¿se produce una rentabilidad financiera por invertir en un programa, proceso, iniciativa o solución de mejora de rendimiento? Es un indicador económico, lo que significa que tiene que ver con las matemáticas. (p. 1)

La fórmula utilizada para calcular el ROI es la siguiente:

$$[(\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100 = \text{retorno de inversión}$$

La idea principal es que se recupere lo invertido más una ganancia equivalente a la inversión inicial.

Décadas atrás, el ROI no estaba considerado entre los procesos de RRHH, pero sí existía la preocupación por el impacto que podría generar esta área en el resultado. Por ejemplo, en la década de 1990 se publicaron dos estudios muy importantes al respecto y que se retomaron por Capapé, Susaeta, Pin, Gallifa, & García (2011), los estudios se llamaron:

- “Impact of Human Resource Management on performance”
- “Impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational performance”

En estos trabajos, se concluyó en primer lugar que las gerencias de Recursos Humanos tienen la palpable posibilidad de mejorar el rendimiento de las corporaciones mediante la correcta ejecución de sus actividades (Capapé, Susaeta, Pin, Gallifa, y García, 2011), sin embargo, también se encontró que el 94.12%, de una muestra de 136 empresas españolas, no tiene una herramienta que mida el retorno de inversión de las políticas de Recursos Humanos porque la consideran innecesaria, inviable y difícil implementar a causa del desconocimiento de aplicarla. Por último, al momento de preguntar directamente al personal de las áreas de Recursos Humanos si estarían de acuerdo con la implementación de esta herramienta, la mayoría contestó afirmativamente, considerando que en las áreas de formación y desarrollo es donde sería de mayor utilidad, seguido de los procesos de reclutamiento y selección. Por su parte Guest, Michie, Conway y Sheehan (2003 en Capapé Aguilar, Susaeta Erburu, Pin Arboledas, y Danvila, 2016) consideran que no es común que se demuestre con números y estadísticas los efectos de las acciones de RRHH dentro de la organización.

Por su parte, Boselie, Dietz y Boon (2005 en Capapé Aguilar, Susaeta, Erburu, Pin Arboledas, y Danvila, 2016) consideran que “el sentido de la implicación no está claro: ¿es

realmente la inversión en RRHH la que provoca los resultados? o ¿son los buenos resultados los que promueven la inversión en RRHH?” (p. 92).

En resumen, lo ideal sería medir el impacto que RRHH deja en las empresas como una forma de posicionarse y fundamentar la importancia de sus acciones, pero el mayor obstáculo es la resistencia a ponerlo en práctica, posiblemente a causa de la falta de formación financiera que los miembros de esta área tienen o la falta de claridad en el porcentaje de inversión que la empresa necesita destinarle. Lo que es inaceptable es continuar trabajando bajo viejos modelos y procesos que tienen siempre la misma entrada y la misma salida, esto es, cumplir con lo mínimo deseable.

Y si acaso se decidiera no utilizar el ROI, existen otros indicadores que demuestran la eficacia del trabajo realizado, por ejemplo: niveles de rotación, clima laboral, mediciones del desempeño, satisfacción laboral, productividad, crecimiento del área, desarrollo de personas, el impacto de la capacitación (en el cual se profundizará más adelante); y sea cual sea que se utilice, cada proyecto que se desarrolle y ejecute debe contestar la pregunta: ¿Cómo se va a demostrar que se hace lo que la empresa necesita?

### **1.3 Capacitación y desarrollo del capital humano**

Como se ha revisado anteriormente, uno de los factores cruciales para que una organización logre una sinergia y convergencia hacia el logro de sus indicadores y, por lo tanto, su permanencia en el mercado radica en cómo es la relación empleador-empleado. No importa el tamaño de la organización, en ella siempre se tendrá capital humano para la ejecución de cada estrategia.

Al inicio del capítulo se enlistaron las áreas que comúnmente se encuentran en una dirección de Recursos Humanos, mismas que brindan servicio a todo el personal y pertenecen a la empresa con la misión de ser un soporte para la consecución de sus resultados. Recordemos cuáles son las más comunes en la literatura:

- Atracción de talento
- Administración de personal
- Compensaciones laborales
- Capacitación y desarrollo de personal
- Seguridad Social
- Relaciones laborales

Cada una de estas áreas cuida los intereses tanto del empleado como los de la empresa y su operación se da desde la incorporación del empleado hasta la culminación de la relación laboral, lo cual lleva un proceso similar al siguiente.

Una vez que las organizaciones seleccionaron a los mejores perfiles para ocupar una posición, estos deben incorporarse a su nuevo puesto. Este proceso se puede llegar a desarrollar de muchas formas o incluso no ser parte de un proceso formal y estructurado, pues existe un escenario común en el que el trabajador de recién ingreso se presenta de manera directa sin una preparación previa, y aprende día a día, observando y poniendo en práctica el ensayo y error. Sin embargo, como una forma de brindar una mejor experiencia y bienvenida a una persona de recién ingreso, las empresas han optado por crear un proceso denominado *Onboarding*, o incorporación, que lleva de la mano al personal nuevo y lo incorpora de una forma completa y correcta a su puesto, siendo así más efectiva la toma de su rol dentro de la organización (Kanahuati, 2013). Sobre la duración de estos procesos de incorporación, la institución educativa Dartmouth (2009) menciona que los seis primeros meses de un nuevo empleado son cruciales, ya que durante este tiempo se forma una imagen que podría definir si desea estar con la empresa o discrepar con ella.

Para lograr un impacto positivo proponen 4 ejes principales:

1. Orientación en su nuevo puesto.
2. Conversaciones con los nuevos empleados para conocer su opinión y sentir sobre su puesto.
3. *Coachs*, mentores o tutores para formarlo .
4. Integración con su nuevo líder para generar sinergia de equipo .

Los contenidos y tiempos dentro de este proceso pueden ser tan breves o extensos según el puesto, empresa y responsabilidades. El objetivo es buscar que el empleado genere confianza y seguridad en su nuevo entorno; en palabras más coloquiales, se busca que se enamore de la empresa.

Se ha mencionado a lo largo del documento que es importante brindar al personal de recién ingreso capacitación o inducción para su puesto, siendo responsabilidad del área de capacitación hacerlo realidad. Werther, Davis, & Guzmán Brito (2014) entienden el proceso de capacitación como “el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal” (p. 182) y como una “actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas de forma eficiente” (p. 182). Es decir, el proceso de capacitación es algo que se brinda al personal para complementar su experiencia y así reforzar su potencial encaminado al éxito en su trabajo; no obstante, el beneficio de la capacitación tiene un impacto más trascendente, como se revisará en la siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Ventajas de la capacitación* Werther, Davis, y Guzmán Brito, (2014).

Elaboración propia

<b>Ventajas para el individuo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente.</li> <li>▪ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.</li> <li>▪ Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones.</li> <li>▪ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.</li> <li>▪ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.</li> <li>▪ Permite el logro de metas individuales.</li> <li>▪ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individuales.</li> </ul>
<b>Ventajas para la organización</b>



- Mantiene la competitividad.
- Incrementa la rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- Eleva la moral y la responsabilidad social.
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen institucional.
- Mejora la relación líderes-subordinados.
- Ayuda a preparar guías para el trabajo.
- Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a reducir los costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

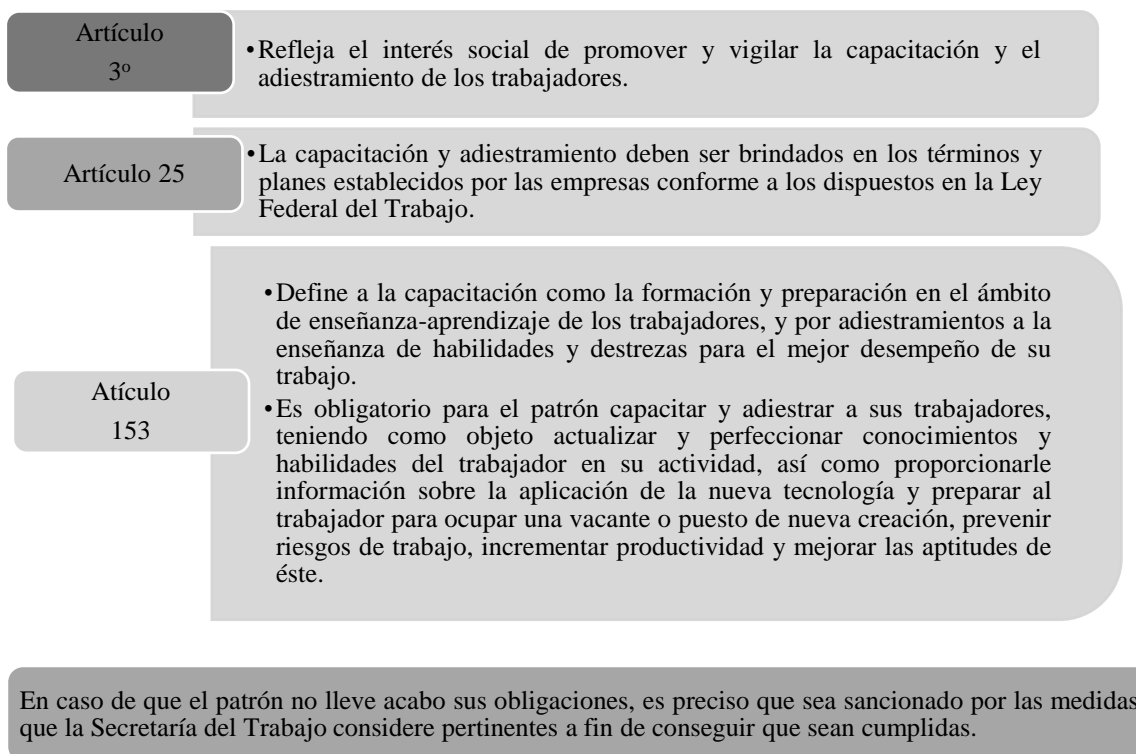
#### **Ventajas para las relaciones humanas**

- Mejora la comunicación individual y entre grupos.
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados.
- Hace viables las políticas y reglamentos de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo.
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

Desafortunadamente las organizaciones capacitan para cumplir mínimamente lo que dicta la ley, en el mejor de los panoramas. En México, por ejemplo, se ha exigido la capacitación en un marco legal desde el Código civil de 1870, pero se vio como un tema de aprendizaje. Fue hasta el año de 1978 cuando se transformó el artículo 123 de la Constitución Política de los

Estados Unidos Mexicanos y que la Ley Federal del Trabajo (LFT) le dieron un valor agregado a la capacitación y adiestramiento y lo acompañaron de la creación de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA) dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Pinedo Guerra, 1990).

Sánchez-Castañeda (2007) señala las leyes que avalan el derecho a la capacitación y adiestramiento tal como se muestra en la siguiente figura:



## **Figura 2**

Capacitación y adiestramiento bajo las leyes mexicanas

Elaboración propia

En definitiva, los índices tan bajos de capacitación son complicados de explicar, toda vez que hay leyes que la exigen y múltiples evidencias de sus beneficios. Es natural el cuestionamiento ¿las empresas y/o el patrón no están viendo el valor de estos procesos? En los siguientes capítulos se abordará con mayor énfasis la medición e implementación de los programas de capacitación con el propósito de que sirvan de inspiración y conocimiento a las empresas y se pierda el miedo de aplicarlas.

Uno de los tantos beneficios que se desencadena cuando se ha capacitado adecuadamente al trabajador para poder realizar sus funciones es la creación de plantillas de reemplazo y futuros gestores del éxito. No obstante, en la realidad, es frecuente que haya empresas en las que los grandes operadores se promueven para ser grandes gestores de la operación, pero al entrar en acción los conflictúa la diferencia entre operar y gestionar porque saben el qué, pero no el cómo. Puede pensarse como algo incongruente pues son puestos clave que ponen en peligro la meta impuesta por su organización y sin embargo sucede porque no reciben una capacitación para su nuevo puesto. Ante situaciones como ésta la empresa, como ya se revisó, tiene el deber de dotar a su personal de la capacitación y formación necesarias para alcanzar sus objetivos, sobre todo, cuando le asigna una nueva posición.

Un apoyo para preparar al trabajador en su nuevo rol es el desarrollo del personal pensado como una esfera en la que la empresa considere al trabajo como parte del desarrollo social y personal del ser humano, pues en él pasa la mayor parte de su tiempo y es con el que puede sostener sus principales necesidades. Craig (2001) menciona que uno de los principales incentivos que se obtienen del trabajo es la oportunidad de ser creativos y productivos, lo que genera autoestima y reconocimiento, en otras palabras, el trabajo se convierte en una fuente de motivación, se vuelve un aliciente para el empleado cada día y, en consecuencia, la organización logra sustentabilidad mediante un trabajador motivado, porque se genera una relación simbiótica.

En esa misma línea, Chiavenato (2009) menciona que “el desarrollo del personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional” (p. 130). Mientras que Werther *et al.* (2014) establecen que el desarrollo está dirigido a personal con colaboradores, busca formarlos y dotarlos de habilidades, conocimientos y actitudes para un crecimiento a mediano o largo plazo y de esta manera hacerlos crecer profesionalmente.

En contraste, Rodríguez (2007, en Arbaiza 2011) estipula que el desarrollo es un proceso educativo a largo plazo en el que el trabajador obtiene conocimientos conceptuales para

temas generales. Por su parte, Donald (2007, en Arbaiza 2011) menciona que el desarrollo se lleva a cabo cuando se dota al trabajador sólo de habilidades para que esté preparado para el futuro y se debe considerar el desarrollo del personal como una estrategia que tiene la premisa de generar éxito fomentando el crecimiento de sus piezas claves.

Portales *et al.* (2013) consideran que el capital humano es lo que hace fluir a las organizaciones, así que éstas deben prestar atención al desarrollo humano sin perder de vista los objetivos de la organización tal como se evidenció en la teoría del equilibrio propuesta por Bernard (1978, en Portales *et al.*, 2013) y más adelante desarrollado y retomado por March y Simon (1977, en Portales *et al.*, 2013), en la que consideran dos factores importantes para la efectividad organizacional, siendo el primero la eficacia de la consecución de los objetivos de la empresa y, el segundo, la eficiencia en la satisfacción de las necesidades y expectativas de su personal. Podría resultar complejo lograr los resultados y mantener un equipo motivado sin considerar únicamente el salario y prestaciones, sino además el salario emocional, el liderazgo y la cultura de la empresa.

El desarrollo profesional que un trabajador pueda obtener en la organización, las diferentes metodologías de desarrollo y la participación activa en la innovación de las mismas son incentivos que no se deben perder de vista.

Algunas de las tendencias de los procesos de desarrollo del personal en las empresas que pueden ser retomadas por el área de Recursos Humanos son las siguientes, según Chiavenato (1999):

### Tabla 3

*Tendencias de desarrollo del personal en las organizaciones, Chiavenato (1999).*

Elaboración propia

<b>Tendencias</b>	La empresa invierte en el desarrollo de su personal de una forma continua.
	El equipo de gerencias se responsabiliza de su propio desarrollo. El gerente es visto como un guía para su equipo de colaboradores.
	Existe el propósito de convertirse en una empresa en continua innovación y siempre preparada.
	Los procesos de desarrollo impulsados por RRHH forman parte de la estrategia de la empresa y no son respuesta a una urgencia de la organización.
	Mejorar la calidad de vida de las personas.
	Mayor contextualización de los programas de desarrollo al perfil del personal.
	Privilegiar el trabajo en equipo y convivir mejor socialmente.
	Búsqueda de la calidad y productividad mediante el desarrollo del capital intelectual.
	Motivación y realización personal del trabajador.
	Retroalimentación constante para conocer el desempeño, las áreas de oportunidad y las fortalezas.

Cada empresa deberá elegir qué metodologías son las más adecuadas para el desarrollo de su personal, según el puesto, experiencia, responsabilidades, tiempo, entre otros. Lo que más se debe destacar es que ahora la organización ya no debe ver al empleado como alguien que tiene la responsabilidad de adquirir por cuenta propia todos los conocimientos y habilidades que necesita para ejecutar su trabajo, sino como un miembro del equipo con potencial para crecer dentro de una estrategia enfocada a un crecimiento mutuo.

## Métodos de desarrollo

Gómez, Balkin y Cardy (2008) describen diferentes métodos de desarrollo del personal que se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Métodos de desarrollo del personal*, Gómez, Balkin y Cardy (2008).

Elaboración propia

<b>Método</b>	<b>Características</b>
<b>Rotación de puestos</b>	Tiene el objetivo de extender las habilidades del personal mediante la experiencia de interactuar en diferentes puestos. Este método es ideal para expandir la exposición del trabajador en la operación de la organización. Con él se puede realizar una evaluación más amplia y confiable.
<b>Puestos de asesoría</b>	Busca que el trabajador con potencial interactúe con un mentor, a fin de que éste lo guíe en las diferentes áreas de la organización. El trabajador se desempeñará con un asistente o en equipo de asesoría directa.
<b>Aprendizaje práctico</b>	El trabajador seleccionado deberá trabajar en ciertos proyectos para analizarlos y resolver problemas que de éstos se deriven.
<b>Asignación de comisiones</b>	En este método el participante es miembro de una comisión de trabajo en la que participa activamente en la toma de decisiones, investiga problemas específicos de la organización y observa el actuar de los demás. Este tipo de dinámicas permite que el trabajador tenga mayor contacto con otros miembros de la empresa, mejore su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.
<b>Participación en cursos y seminarios externos</b>	Brinda la oportunidad de asistir a cursos, clases y seminarios realizados con el apoyo de proveedores o consultores. El participante tiene el beneficio de desarrollar habilidades conceptuales y adquirir nuevos conocimientos. Este tipo de cursos puede realizarse en línea, lo que representaría un ahorro en viáticos para la organización.
<b>Ejercicios de simulación</b>	Aquí se incluyen estudios de casos donde se utiliza la experiencia de otras organizaciones para dar una solución acertada a un problema; también se aplican juegos de empresas y juegos de rol. Estas dinámicas permiten desarrollar un ambiente similar al de las situaciones reales en las que podría exponerse el trabajador.
<b>Capacitación fuera de la empresa</b>	Consiste en capacitar al personal fuera de la empresa para que adquiera conocimientos, actitudes y comportamientos que no son propios de la organización.
<b>Estudio de casos</b>	Esta herramienta busca detectar la habilidad de análisis, comunicación y persuasión. La técnica consiste en presentar un problema de la organización en el que el participante deberá buscar una solución utilizando preferentemente las habilidades antes mencionadas.
<b>Juegos de empresas</b>	Se trata de competencias entre equipos formados por miembros de la empresa en situaciones de trabajo reales o computarizadas.

<b>Centros internos de desarrollo</b>	Un ejemplo de este tipo de técnicas son las universidades corporativas, que buscan exponer al personal a diferentes ejercicios para desarrollar habilidades personales.
<b>Tutoría</b>	Es realizada por un miembro de la empresa que es elegido para orientar, guiar, asesorar y retroalimentar a empleados que busquen ser desarrollados.
<b>Asesoría de los trabajadores</b>	Busca orientar al personal en cuanto al desempeño de sus actividades y se presenta cuando existen problemas en el desempeño, sobre todo en conductas que no concuerdan con la filosofía de la empresa y el objetivo del puesto.

Respecto al desarrollo del personal, Sánchez-Castañeda (2007) postula que:

El derecho del trabajo no puede prescindir de la formación profesional, ya que será uno de sus institutos protagónicos, por varias razones: el reconocimiento de la existencia de un derecho a la formación profesional como un derecho fundamental; porque la formación profesional es un presupuesto de la empleabilidad; porque la formación profesional es un instrumento económico que mejora la productividad-competitividad de la empresa; asimismo, entre otras razones, porque la formación profesional es un campo fértil para el diálogo social. (p. 228)

En conclusión, es necesario tomar en cuenta los procesos de RRHH dentro de los esquemas mismos de las empresas, pues cuando tienen el lugar que les corresponde estructuran, innovan, trabajan bajo la lógica de una cadena de valor, aportan mucho más de lo que podría considerarse un costo y son una pieza clave en la capacitación y desarrollo de los empleados, lo que decantará soluciones a la rotación, a un mal clima laboral, a mejores mandos medios y, por lo tanto, a un beneficio general y directo para la empresa.

## CAPÍTULO 2. LAS COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO

En el año 2014 la Encuesta de Competencias Profesionales (ENCOP), efectuada a través de Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC), encontró que en México 9 de cada 10 vacantes para profesionales jóvenes no son cubiertas por falta de competencias en los prospectos; esta encuesta fue aplicada a 499 empresas de 32 entidades del país (Fundación UNAM, 2014). La educación superior ya no es suficiente para asegurar un buen empleo, pues ahora se busca que el personal llegue con más conocimientos, aptitudes y habilidades, es decir, con una serie de competencias que pueden o no ser desarrolladas durante una carrera universitaria.

Por ejemplo, dentro de las competencias que se han registrado con mayor valor para la empresa son las siguientes (*El financiero*, 2014).

**Tabla 5**

*Las competencias que buscan las empresas mexicanas, (El financiero, 2014).*

Elaboración propia

<b>Competencias específicas más valoradas por RRHH</b>	<b>Competencias por las cuales ofrecerían un sueldo mayor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos básicos sobre uso de equipo y maquinaria</li><li>• Capacidad de negociación y resolución de conflictos</li><li>• Conocimientos básicos sobre administración de proyectos</li><li>• Conocimientos básicos sobre reclutamiento</li><li>• Comunicación oral en español</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones acertadas y ágiles</li><li>• Puntualidad</li><li>• Detección de oportunidades en mejoras y productos</li><li>• Generación de ideas</li><li>• Sentido de responsabilidad.</li></ul>



Algunas de las competencias enlistadas posiblemente se fortalecieron durante la formación superior en algunas carreras, otras pueden ser natas o quizá se tenga un conocimiento teórico de ella, un proceso de selección acertado es el que nos daría una mayor precisión del dominio de una competencia.

Otro punto a notar que arrojó la ENCOP es el valor que las empresas dan a las competencias blandas o humanas que posea un empleado, ya que es más sencillo capacitar cuando se posee este tipo de competencias en cualquier otro tipo de temas del índole técnico y operativo. Un empleado con una serie de competencias adquiridas o con apertura para incorporarlas a su actuar ya es altamente valorado, el empleador empieza a comprenderlas, valorarlas, enriquecerlas, ejecutarlas e incluso hacerlas parte de su cultura empresarial, es decir, empieza a gestionar por competencias.

Delgado (2002 citado en De Gante 2012) define la gestión por competencias como un proceso, que “consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias de las personas, es decir, permite operacionalizar (*sic*) la administración del capital humano, y asegurar el sostén de ventajas competitivas de la organización” (p. 9). En otras palabras, se liga el éxito de la empresa con el potencial de las competencias de cada trabajador. Un ejemplo de lo que el autor plantea sería el siguiente: se tiene un gerente de un negocio *retail*, responsable de lograr cuotas de venta anuales divididas por meses, semanas y días. La empresa le da todos los recursos materiales (surte producto, sistemas de cobro, campañas publicitarias, capacitación en productos, etcétera) pero para que el empleado consiga su objetivo deberá ejecutar una serie de competencias:

### **Tabla 6**

Ejemplo de implementación de la gestión por competencias

Elaboración propia

<b>Competencia ejemplo</b>	<b>Cómo aplicar la competencia</b>	<b>Beneficiados</b>
Análisis	Dividir el objetivo de venta entre sus colaboradores, reconociendo sus habilidades de venta y los tiempos de cumplimiento.	Empresa y trabajador
Comunicación	Transmitir los mensajes necesarios para cumplir la meta y, de la misma manera, recibir información del interlocutor que tendrá que procesar.	
Liderazgo	Tener un equipo motivado, desarrollado y preparado que lo vea como un referente y apoyo; tener a alguien que lo pueda suplir cuando no esté presente.	
Solución de conflictos	Ser capaz de reconocer lo que no está funcionando adecuadamente y darle la mejor solución de manera inmediata.	
Utilización de recursos tecnológicos	Llevar a cabo la administración mediante los diferentes softwares de la empresa.	

Cuando se tienen desarrolladas las competencias, se genera una relación simbiótica entre la empresa y el trabajador, en la cual la empresa pide al trabajador llegar a un objetivo con plena conciencia de las competencias que necesita para hacerlo realidad, el trabajador pone en práctica esas competencias ejecutando una serie de comportamientos y, al final, ambos reciben beneficios.

Este ejemplo considera que la empresa tiene bien identificadas las competencias de su equipo, lo capacita y, si es necesario, lo promueve de acuerdo con su buen desempeño en éstas. Sin embargo, en un escenario más realista, para que la empresa, en primer lugar, se vea motivada a utilizar las competencias como un modelo de gestión, Lira y Ramírez (2005, en De Gante 2012) proponen 3 argumentos para su uso:

1. Una vía para formar al talento con el que se cuenta.
2. Crear una visión y necesidad de cambio basadas en conductas observables de cómo lograr las cosas adaptándose a nuevas tecnologías.
3. Flexibilidad cuando se piensa en un trabajador que realiza múltiples funciones y, bajo esta lógica, desarrollarlo.

En concordancia con lo anterior, Padilla Guerrero (2011) postula que para poder hacer realidad este modelo es necesario tener muy claro a dónde se quiere llegar como empresa y tener un amplio panorama de la organización; una vez aclarado esto, se deben formar los equipos de trabajo y encaminarlos hacia este propósito. En este sentido, las competencias que se deben incluir en el modelo de la empresa deberán ser únicas y adaptadas a ésta.

En resumen, la organización y el trabajador son altamente beneficiados al implementar un modelo de competencias, sin embargo, es una herramienta que debe utilizarse con responsabilidad y profesionalismo a fin de generar un compromiso mutuo en su uso.

## **2.1 ¿Qué es una competencia?**

Es importante definir adecuadamente el término de competencia, detallar su origen y el aprovechamiento que se le ha dado.

Spencer y Spencer (1993, en Alles 2006) definen a la competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación” (p. 78). Es decir, las competencias son algo que ya hemos incorporado en nuestro actuar y por esta razón se puede predecir un comportamiento medible y comparable.

Por su parte Alles (2006) la define como “un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados” (p. 79).

Mertens (1997, en De Gante, 2012) indica que las competencias son “una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer, aquellas

características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre” (p. 11).

Young (1998, en Zúñiga Alcántara, 2014) establece que “el objetivo de las competencias no es estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa” (p. 45).

Echeverría (2002, en Charria Ortiz, Sarsosa Prowesk, Uribe Rodríguez, López Lesmes, y Arenas Ortiz, 2011) menciona que:

Las competencias se componen del conocimiento especializado y la maestría en la ejecución de las tareas y contenido de las actividades propias del trabajo: el *saber*; también por la capacidad de dar una respuesta sistemática y oportuna ante las demandas propias de la actividad laboral, es decir el conocimiento aplicado al contexto: el *saber hacer*; y asimismo por la orientación al trabajo en equipo, a la colaboración y comunicación efectiva con la presencia de buenas relaciones interpersonales: *el saber ser*. Además, incluyen la capacidad para asumir responsabilidades, organizar y decidir, esto es, permite participar en la organización laboral, lo cual denominan el *saber estar*. (p. 139)

En otras palabras, tener una competencia es ser consciente de lo que se sabe, cómo utilizar pertinentemente ese conocimiento, bajo qué contextos, y asumir la responsabilidad de su uso.

Ávila (2010, en Zúñiga Alcántara, 2014) define a las competencias como “cualquier característica individual que se pueda medir y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable” (p. 45).

Se entiende que las competencias sirven como una forma adecuada para describir a los empleados y evaluar su capacidad para enfrentar sus obligaciones profesionales en diversas

situaciones. Por otra parte, las competencias ayudan a identificar cuáles son los empleados promedio y cuáles son los empleados con alto potencial. Olesen, White, & Lemmer (2007 en Judrups, Zandbergs, y Kazakovs, 2015), así como Campion *et al.* (2001 en Judrups, Zandbergs, y Kazakovs, 2015) añaden que las competencias pueden vincularse con los objetivos de la organización para ayudar a los empleados a darse cuenta de cómo su capacidad afecta o beneficia el logro de sus objetivos.

Por otra parte, la competencia puede verse como “el comportamiento que un empleado debe seguir en una situación específica para alcanzar altos niveles de desempeño, medido en función de los estándares mínimos del sistema y demostrado mediante resultados o como *input*” (p. 179) (Sultana y Winterton, 2009 en Zermeño Padilla y Lozano Rodríguez, 2016).

En conjunción, se puede decir que las competencias son un concepto que se caracteriza por ser inseparable del conocimiento y la acción (Gallart y Jacinto 1995, en Rodríguez Campuzano y Posadas Díaz, 2007).

Irigoin y Vargas (2002, citado en Rodríguez Campuzano y Posadas Díaz, 2007) definen una competencia laboral como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones de trabajo” (p. 95).

El Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) (2017) define a las competencias como “conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes individuales, es decir, aquello que los hace competentes, para desarrollar una actividad en su vida laboral”.

Si se hace un recuento de todas las definiciones que dan los autores mencionados, se pueden encontrar varias coincidencias en cuanto a las características que tiene una competencia:

- Posee conductas observables

- Es un conocimiento
- Impacta positivamente en la empresa
- Se vincula con el logro de objetivos
- Es una guía para desarrollar el talento
- Es referente para distinguir talento

Es importante resaltar que si una persona carece de una competencia no significa que no sea capaz de adquirirla, ya sea por un aprendizaje formal o informal, pues las competencias no se adquieren por un orden natural, mucho tiene que ver la experiencia y el entorno en el que la persona se ha desarrollado y en el que se desenvuelve.

Las competencias y el nivel de dominio que la empresa desea que sus empleados tengan deberán ser asegurados por su dirección de RRHH, ya sea antes de su entrada, durante su incorporación o al detectarse como una necesidad su capacitación y desarrollo. Si el empleado tiene ya un alto nivel de dominio de una competencia, será importante que la empresa alinee este conocimiento con sus nuevos objetivos.

## **2.2 Antecedentes**

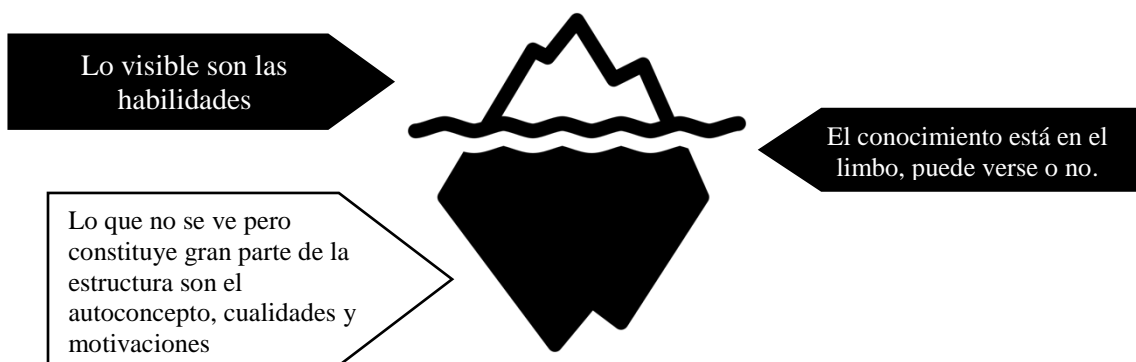
Pérez de León Fernández (2015) señala que las competencias laborales se hicieron notar durante las guerras mundiales, ya que fueron eventos en los que fue imprescindible la velocidad que tenía un aliado, esto es, se notó la velocidad con la que el ser humano responde; en este contexto de guerra, no había oportunidad para largas jornadas de aprendizaje, sobre todo para las personas que se encargaban de los trabajos de aquellos que se habían ido a la guerra. Después de la Segunda Guerra Mundial fue necesario dar un reconocimiento a los buenos trabajadores y otorgarles certificados a quienes tuvieron buen desempeño, pues salieron adelante a pesar de que no tuvieron la oportunidad de ser parte de un sistema de aprendizaje formal. Poco después surgió la Organización Mundial de Trabajo (OIT) quien se encargaría de regular la adquisición de conocimientos en un ambiente de aprendizaje informal.

Ya para la década de 1960, McClelland se dio cuenta de que una calificación dentro de un examen de aptitud y de conocimientos no predice ni determina que la persona será exitosa. Es decir, un 10 perfecto en la escuela no asegura que la persona será la mejor en el trabajo o que tendrá una buena remuneración.

Durante sus investigaciones, McClelland relacionó la motivación humana con el término de competencia, definiéndola como “el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos: es un incentivo que energiza y orienta el comportamiento” (p. 38). Así pues, propone tres sistemas de motivación humana: en el primero, la persona tiende a hacer mejor algo y busca realizar actividades que le permitan mejorar personal y profesionalmente, a este nivel se le denominó *los logros como motivación*. El segundo nivel se enfoca en el prestigio y buena fama que pueda obtener un ser humano, es decir, *el poder como motivación*. Por último, se encuentra aquella motivación que surge de la pertenencia a un grupo social determinado, este nivel fue llamado *la pertenencia como motivación* (Padilla Guerrero, 2011).

En el año de 1973 McClelland propuso un modelo que explicaba la razón por la que las competencias son algo más que un conocimiento y una habilidad, él sumó la capacidad de responder a situaciones complejas (Ojeda García y Hernández Pérez, 2012).

El modelo que diseñó McClelland simula un iceberg y se explica en la siguiente figura:



**Figura 3**

Iceberg de McClelland

Elaboración propia

La adquisición de competencias según lo expuesto por McClelland es un resultado de las habilidades que una persona posea (la capacidad para realizar algo), lo cual es fácilmente visible, a esto se le suma el conocimiento (que es la información o aprendizaje generado de un tema en particular) lo cual puede ser evidente o no. Por debajo del agua, está aquello que no vemos del iceberg y que suele ser lo más grande y de mayor peso: es el concepto que se tiene de uno mismo, las cualidades que son características que se han adquirido al largo de la vida y las motivaciones que son aquellos impulsos que nos motivan a hacer o no algo, a creer o no creer.

En otras palabras, se puede encontrar un director de operaciones con toda la experiencia que una empresa busca, con los estudios más avanzados en su ramo profesional y acostumbrado a dirigir muchos equipos de trabajo, sin embargo, puede ser una persona que se motive a lograr objetivos para su propio beneficio, que no crea en un trato justo al trabajador y que nunca haya logrado tener relaciones efectivas en su tantos años de vida y experiencia laboral.

El reto para el área de RRHH será visualizar si lo que hay debajo del agua empata con lo que buscan en un trabajador y, de no ser así, tendrá que determinar si son capaces de modificarlo para al final lograr la competencia deseada.

En años más recientes Bloom (2002, en Piloni Flores, 2010) aportó el concepto de la enseñanza basada en competencias, estableciendo 5 principios:

1. El aprendizaje es individual.
2. Las personas, como cualquier sistema, se orientan por las metas a lograr.
3. Cuando el individuo sabe lo que se espera de él, el proceso de aprendizaje es más fácil.
4. Para facilitar el aprendizaje, es necesario el conocimiento preciso de los resultados.
5. Si el alumno tiene la responsabilidad de las tareas del aprendizaje, es más probable que se haga lo que se espera de él. (p. 93)



Si bien estos puntos pueden entenderse en un ambiente escolarizado, el autor establece que es posible que se desarrollen en cualquier sistema de formación.

Además existen diferentes enfoques en los que están basadas las competencias, el primero es el funcionalista perteneciente a la escuela inglesa que tiene una perspectiva pragmática que alinea el desempeño de una persona a sus indicadores, es decir, una persona logra un alto desempeño con la competencia que tiene; el enfoque constructivista o pedagógico-constructivista de la escuela francesa considera que una competencia es un mezcla de conocimientos, habilidades, valores y cómo son usados en determinadas situaciones; el enfoque conductista perteneciente a la escuela estadounidense cree que para predecir el desempeño de un trabajador será necesario conocer sus características y comprobarlas mediante la observación en el puesto de trabajo (Charria Ortiz *et al.*,2011).

Tobón (2008, en Sologaistoa Guangorena, Armenteros Acosta, Zermerño Casas, y Jaramillo Rosales, 2015) propone una tabla en la que divide las competencias por enfoques, definiciones, espistemología y metodología. La tabla se muestra en la siguiente figura.

**Tabla 7**

*Enfoque de competencias*, Tobón (2008, en Sologaistoa Guangorena, Armenteros Acosta, Zermerño Casas, y Jaramillo Rosales, 2015) (p. 35)

<b>Enfoque</b>	<b>Definición</b>	<b>Espistemología</b>	<b>Metodología</b>
<b>Enfoque conductual</b>	Enfatiza asumir las competencias como comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.	Empírico analítica Neo positivista	Entrevista, observación, registro de conducta, análisis de caso.
<b>Enfoque funcionalista</b>	Enfatiza asumir las competencias como conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con	Funcionalismo	Método de análisis funcional.

	los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas.		
<b>Enfoque Constructivista</b>	Enfatiza asumir las competencias como habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional.	Constructivista	ETED (Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica)
<b>Enfoque complejo</b>	Enfatiza asumir las competencias como procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida, el desarrollo social y económico sostenible y el equilibrio con el ambiente.	Pensamiento complejo	Análisis de procesos, investigación pedagógica

En el día a día se pueden encontrar todos los enfoques aplicados conciente o inconcientemente por las diferentes áreas de RRHH, por ejemplo, cuando se aplican psicométricos, se hacen entrevistas, se piden referencias, se hace *assessment center*, cuando se realizan evaluaciones de desempeño, entre otras herramientas. Al final todas buscan encontrar competencias de diferentes tipos en el individuo.

### 2.3 Clasificación de competencias

Por su naturaleza, existen varias clasificaciones de las competencias. A continuación, se exponen las propuestas de diferentes autores.

En la obra de Alles (2015) se puede encontrar la segmentación de competencias en tres rubros:

**1. Competencias cardinales.** Hacen referencia a lo fundamental en el ámbito de la organización: usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

**2. Competencias específicas gerenciales.** Se relacionan con ciertos colectivos y aquellos que tienen personal a su cargo.

**3. Competencias específicas por área.** Relacionadas con colectivos específicos, es decir, un área en particular (pp. 27-29).

Mientras tanto la clasificación de Echeverría, Isus y Sarasola (1999, citado en Tobón, 2005) coloca a las competencias en 4 categorías:

- Las **competencias técnicas:** conocimientos y destrezas
- Las **competencias metodológicas:** utilizadas para analizar y resolver problemas
- Las **competencias participativas:** útiles en la colaboración con terceros
- Las **competencias personales:** ubican el rol y responsabilidades dentro del trabajo

Por otra parte, Vargas (1999a y 1999b, citado en Tobón, 2015) propone una clasificación de competencias en tres ramas: las básicas, las genéricas y las específicas. A continuación se describe cada una de ellas.

Las **competencias básicas** son aquellas que ayudan a relacionarse en cualquier ámbito social, incluyendo el laboral, se desarrollan en la educación formal de los primeros años y son la base de las demás competencias.

Las **competencias genéricas** son aquellas que profesiones diferentes de un área pueden compartir, son un tronco común. Estas competencias servirán al estudiante a enfrentar el mundo laboral con mayor preparación. Se dice que las competencias genéricas apoyan al estudiante a tener mayores posibilidades de encontrar trabajo y no son exclusivas de una sola ocupación.

Las **competencias específicas** son exclusivas de una ocupación con un nivel de especialización avanzado y son obligatorias si se desea pertenecer a una determinada especialización.

Si bien esta clasificación de competencias va ligada a un ambiente de educación formal, sobre todo a nivel superior, no significa que en el ámbito laboral no genere un impacto positivo en un estudiante egresado que cuenta con una serie de competencias que se alinean con las deseadas en las organizaciones, listas para ponerse en práctica y perfeccionarse.

Ya más centrado en el ambiente laboral, Tobón (2005) propone la siguiente clasificación de las competencias:

- **Básicas:** las que son necesarias en cualquier profesión.
- **Obligatorias:** comunes a los puestos de trabajo de un campo laboral.
- **Operativas:** únicas de un puesto de trabajo.
- **Adicionales:** actividades especializadas en un determinado campo ocupacional.

Por otra parte la propuesta de Spencer y Spencer (1993, en Charria Ortiz *et al.* 2011) es un modelo de las competencias divididas en 5 tipos:

- Motivación
- Características
- Concepto propio
- Conocimiento
- Habilidades

Tomando en cuenta el trabajo de Spencer y Spencer, Alles (2006) describe con mayor profundidad este modelo en su trabajo: explica a la **motivación** como intereses particulares de una persona, generados por diferentes factores, pero que tienen el poder de conseguir o no un objetivo. Las **características** son aquellos rasgos en un nivel físico y la forma de responder ante diferentes situaciones; el **concepto propio** habla de cómo se ve una persona a sí misma, los valores con los que cuenta y lo que lo lleva a tener ciertas actitudes en su

entorno; el **conocimiento** se define como aquella información que una persona tiene sobre algún tema, sin predecir ni determinar un comportamiento y la **habilidad** se considera como la capacidad de realizar una actividad física o mental.

Este modelo también semeja un iceberg, como la propuesta de McClelland, donde hay competencias que se pueden percibir fácilmente y otras que cuestan más trabajo de identificar.

Además, Spencer y Spencer (1993, en Alles 2002) también proponen una clasificación de competencias más enfocada en el mundo laboral en la que hay sólo dos categorías:

- **Competencias de punto inicial:** se refiere las características que se necesitan para tener un desempeño mínimamente aceptable.
- **Competencias diferenciales:** son propias de trabajadores con un desempeño superior a otros.

Por otra parte en la investigación de Charria Ortiz *et al.* (2011) se encuentra la calificación de Ruiz *et al.* (2005) y de Álvarez *et al.* (2004) que segmenta las competencias en:

- **Competencias específicas o técnicas** que permiten a la persona realizar las tareas que corresponden a su profesión.
- **Competencias genéricas o transversales** que pertenecen y/o deben ser parte de todo un grupo, ya sea laboral o social. Estas competencias son indispensables para lograr adaptarse y pertenecer a cualquier grupo.

En el trabajo presentado por Martínez y Martínez (2009) se encuentra una interesante clasificación de competencias a partir del comportamiento. Esta propuesta fue realizada por los Departamentos de Trabajo de Educación de los Estados Unidos de América a finales de la década de 1990 y principios de los años 2000 y divide las competencias en:

- **Gestión de recursos:** se refiere a la administración de todos los recursos disponibles para el logro de algún objetivo, por ejemplo, el tiempo, recursos humanos, recursos materiales, información, etcétera.
- **Relacionamiento (*sic*) interpersonal:** se refiere a conductas que apoyan la relación con otras personas.
- **Uso de información:** se refiere a la capacidad de un individuo para tomar decisiones a través de un conjunto de datos.
- **Comprensión de sistemas:** son conductas relacionadas con el entendimiento de sistemas complejos.
- **Uso de la tecnología:** son conductas asociadas a la manipulación de diferentes tecnologías.

Como se puede percibir, estas últimas clasificaciones están alineadas en un enfoque conductista, ya que se basan directamente en lo que se puede observar de un trabajador.

Por último, Nadine Jolis (1998, en Alles, 2002) refiere que las competencias se correlacionan entre sí y están divididas en:

- a) **Competencias teóricas.** Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información que previamente se tiene.
- b) **Competencias prácticas.** Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) **Competencias sociales.** Por ejemplo: lograr que un equipo trabaje o tener la capacidad para relacionarse.
- d) **Competencias del conocimiento** (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última (p. 28).

Hasta aquí es notorio que algunos autores coincidan entre sí a pesar de que tienen diferentes enfoques y modos de plasmar sus ideas. Y así como la clasificación de competencias tiene

diferentes perspectivas y considera diferentes factores, igual de diversas son las empresas y los modos en los que pueden utilizar la clasificación que más convenga sus intereses; incluso pueden crear su propio diccionario de competencias, con nombres propios y adaptados a sus objetivos: la creatividad aquí será una competencia que RRHH deberá demostrar.

En síntesis, se puede afirmar que las competencias esperan verse reflejadas en resultados esperados e impuestos por la organización, ya sea como parte de una cultura de trabajo, de un perfil de puesto, de una forma de gestionar y operar el trabajo.

## **2.4 Capacitación por competencias**

En el primer capítulo se revisó el beneficio de la capacitación y el desarrollo del personal; en este apartado revisaremos con mayor detalle el concepto de la capacitación y el desarrollo del talento por competencias, así que se comenzará con un panorama de cómo los principales autores ven a la capacitación.

La capacitación según Grados (2011, en Pérez de León Fernández, 2015) es definida como “la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo” (p. 2).

Aguilar (2006 en Pérez de León Fernández, 2015) la define como una “función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras con respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores” (p.2).

En un término más literal se encuentra que *capacitar* significa “hacer a alguien apto, habilitarlo para algo (Diccionario de la Real Academia Española, 2017).

Lastra (2001, en Lacavex Berumen, 2013) menciona que:

La capacitación ha sido tradicionalmente definida como el aprendizaje que lleva a cabo una persona para superar el nivel de conocimientos, mejorar su

aptitud, técnica o ambas, en actividades útiles o adquirir un grado profesional en una ciencia u arte, [...] se pretende que con la capacitación el trabajador mejore sus ingresos y alcance un nivel de vida más elevado. (p. 94)

Del Buen (1974, en Lacavex Berumen, 2013) dice al respecto que “la capacitación prepara al trabajador para el desempeño de una actividad de nivel más alto que constituye su trabajo habitual” (p. 94).

Reynoso Castillo (2007) menciona que la capacitación es “el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de obtener y desarrollar la concepción de ideas abstractas mediante la aplicación de procesos mentales y de las teorías para tomar decisiones no programadas” (p. 166). Agrega además que “la capacitación se ha convertido para muchas empresas en una de sus principales herramientas para no sólo mejorar y eficientar sus procesos productivos, sino también para insertarse de mejor manera en un mercado cada vez más competitivo” (p. 166).

Como se puede leer, en cada definición se resaltan diferentes características de la capacitación y todas pueden aplicarse en la realidad, según el contexto en el que se desenvuelva la empresa. Por otra parte, si bien la capacitación da nuevas herramientas para el trabajo del empleado, no siempre significará un pase al siguiente nivel, pues la capacitación suele ser correctiva, es decir, se da cuando se presenta un problema, no evita que suceda.

A pesar de todas las ventajas que se han mencionado sobre la capacitación, también es común que se capacite al empleado en temas que no impactan en su desempeño, o bien, no sabe cómo aplicar lo que se le está presentando. Generalmente se da cuando no va alineado a un programa de seguimiento, pues se pierde esa información o la retiene por poco tiempo, y entonces no puede considerarse que exista un aprendizaje. Otro punto importante es que no siempre tiene una recompensa económica ni de ningún otro tipo, lo que puede hacer que el tiempo que se dedica a una sesión de capacitación sea vista por el trabajador como una pérdida de tiempo, de dinero (si están en el área de ventas y/o son comisionistas) y acumulación de trabajo.



Cuando se introduce la capacitación por competencias indirectamente se atacan estas ideas negativas que se tienen al posicionarla como una herramienta realmente eficaz que aportará algo de valor significativo al trabajador.

La capacitación por competencias es un proceso novedoso que tiene el objetivo de perfeccionar las habilidades del capacitando con la claridad puntual de cómo aplicar el conocimiento que le fue transmitido, acompañada de un modelo bien planeado, anticipándose a cualquier requerimiento y siempre apuntando a un objetivo futuro al cual se le dará seguimiento (Hurtado, Montoya, y Osorio, 2007).

Para Martínez y Martínez (2009) la capacitación por competencias implica tener un panorama completo del puesto de trabajo; esto es un referente al momento de detectar alguna necesidad que pueda ser cubierta con la capacitación, y de igual manera servirá al momento de diseñar y evaluar los programas de capacitación.

En el trabajo realizado por Martínez Cruz (2005), se plasma a la capacitación por competencias como una respuesta a las nuevas necesidades tanto económicas como laborales a nivel mundial, pues es una alternativa para desarrollar personal competente a través de conocimientos. Este tipo de capacitación apunta a un objetivo futuro, es decir, los resultados que se quieren observar, lo que en definitiva impacta el diseño del programa de capacitación y del perfil del instructor. En este sentido la principal diferencia entre la capacitación tradicional y la basada en competencias se evidencia en el resultado y lo que se espera que suceda con el capacitando, lo cual va alineado por cinco grados de complejidad de competencia:

1. Diferentes actividades laborales predecibles y de aplicación casi diaria.
2. Actividades importantes en diferentes ambientes, con cierto grado de dificultad y con un nivel de responsabilidad, pueden presentarse en equipos de trabajo.

3. Amplia gama de actividades laborales en muchos ambientes, difíciles y no habituales; hay responsabilidades y autonomía, pero debe existir un seguimiento y control de otros.
4. Amplia gama de actividades laborales bajo muchos contextos; hay responsabilidades y autonomía, pero siempre existe un seguimiento y control de otros así como responsabilidad del trabajo realizado por éstos.
5. Aplicación de principios indispensables bajo bastantes ambientes. Se debe ser altamente autónomo y con total responsabilidad del desempeño de terceros; existe una exigencia para poder analizar, diseñar, planificar y evaluar.

Levy-Leboyer (1997, en Díaz y Márquez, 2005) resalta que en la capacitación basada en un modelo de competencias se le da mayor importancia a la ocupación en vez de al puesto de trabajo y se enfoca en mayor medida en la persona y no en su cargo, esto implicará que el sujeto sea conciente de poseer las competencias y de cómo usarlas acertadamente.

Acorde con Díaz y Márquez (2005) es importante que, al momento de implementar un programa de formación por competencias, se cuente con un mapeo de éstas o con un perfil del personal a capacitar, este perfil de competencias se debe realizar bajo las siguientes características:

Revisar puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves del éxito de la organización, estableciendo la visión de la organización, sobre la base de esto se realiza la misión de cada puesto para después, se realiza la misión que ha de cumplir cada puesto de trabajo, luego se procede a identificar las competencias y conductas requeridas por las personas a desempeñar en el área de trabajo. (p. 83)

Una vez lista esta primera parte se debe proceder a generar una muestra significativa del personal de la empresa con el fin de detectar a aquellos que puedan tener ya estas competencias, esto servirá para obtener una muestra de las competencias a utilizar. El proceso finaliza cuando se tiene el mapeo de competencias totalmente estructurado después de realizar un análisis de lo obtenido con lo esperado.

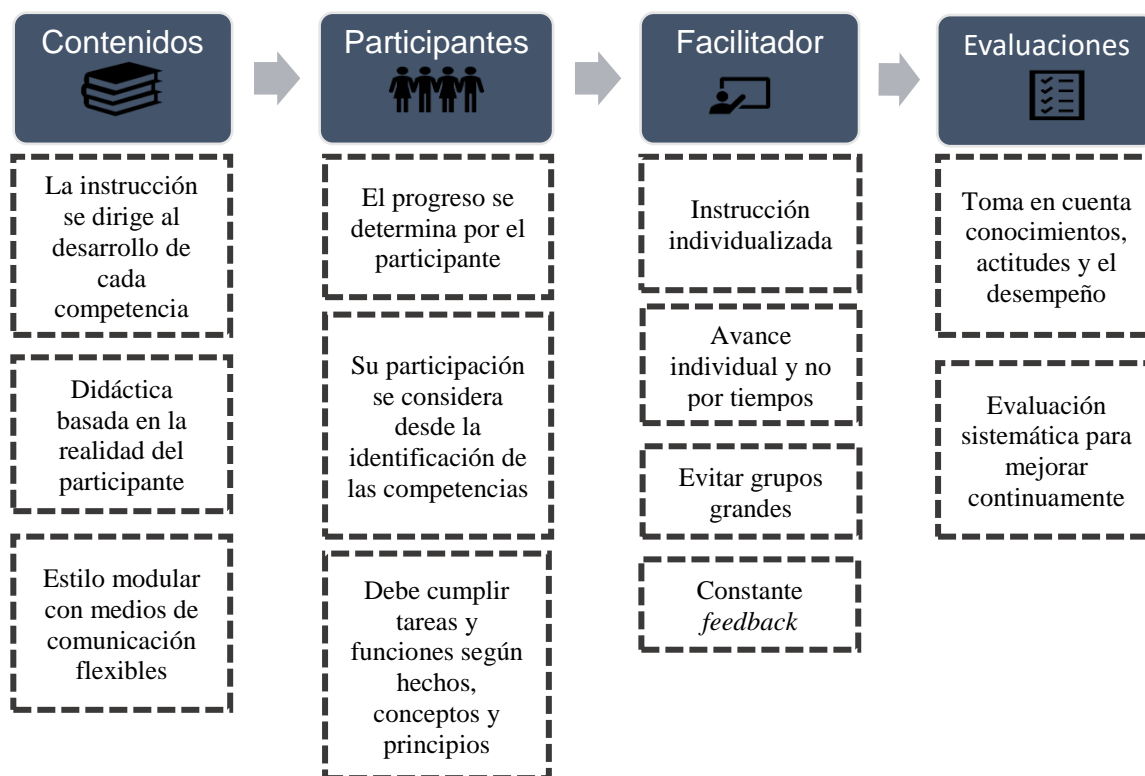
Zapata (2001, en Becerra Gálvez y Campos Ahumada, 2012) apoya que la capacitación por competencias busca que el capacitando consiga el “saber hacer” mediante un estudio de las verdaderas brechas de conocimientos y habilidades que pueden existir.

Becerra Gálvez y Campos Ahumada (2012) en su trabajo presentan un listado de las principales características de la capacitación por competencias derivado de la adaptación que realizó Harris *et al.* en el año de 1991. La información se refleja en la siguiente figura:

**Figura 4**

*Características de la capacitación por competencias, Becerra Gálvez y Campos Ahumada (2012).*

Elaboración propia



Este enfoque que atiende individualmente al participante asegura una transferencia de conocimiento con mayor posibilidad de éxito. Sin embargo, podría ser complicado realizar

esta metodología cuando se tiene un gran número de participantes, ya que implica tiempo y diversos gastos por el alto uso de recursos humanos y materiales. Esto puede representar un freno para las grandes empresas que buscan acelerar los procesos, las cuales preferirán utilizar la tecnología para llegar a más personas con menos recursos: la capacitación en línea. Ahora bien, si se piensa en menor escala, una capacitación de esta naturaleza podría representar un gasto más que una inversión para las Pymes, empresas que prevalecen en nuestro país, y si existe posiblemente estará enfocada en procesos básicos de cada perfil de puesto y será transferida por un miembro del mismo equipo de trabajo.

La capacitación por competencias proporciona a la organización la posibilidad de brindar al trabajador un aprendizaje que trascenderá del aula al lugar de trabajo, que se reflejará en el desempeño adecuado para el logro de resultados y que permanecerá por mucho tiempo. No obstante, estos sistemas ahora tienen el reto de adaptarse a ambientes virtuales de aprendizaje, bajo las mismas premisas que una capacitación bajo este modelo tiene.

## **2.5 Evaluación de la capacitación**

Un valor agregado que el área de RRHH deja en una organización se puede ver reflejado directamente en una serie de indicadores que van asociados a los propios resultados positivos que se esperan de una organización; sin embargo, esta es la última evaluación que se debe realizar cuando se aplica un proceso de capacitación, pues limitarse simplemente al indicador del negocio puede ser suficiente si siempre son positivos los resultados. El reto se verá cuando se proporcione capacitación, ya sea planificada o por inercia, y aun así los resultados sean contrarios a lo esperado: en esta situación conocer qué falló será complicado para todos los involucrados. Es cierto que no se puede adjudicar el éxito o fracaso de una empresa solamente a su cadena de valor de RRHH, porque ésta es una de las muchas áreas responsables y encargadas de hacer funcionar una empresa.

Aun así, se puede obtener una mayor cantidad de datos pertenecientes a estos procesos formativos que ayuden a conocer si se está realizando un trabajo alineado con los objetivos,

si se deben realizar ajustes o si se debe cambiar la estrategia, pero con datos duros y reales que se describirán más adelante.

Si tomamos como punto de partida la definición que el Diccionario de la Real Academia Española (2017) da al verbo *evaluar*, tenemos que los hablantes de este idioma lo entendemos como:

1. Señalar el valor de algo.
2. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.
3. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos.

En la tercera acepción se aprecia que se aplica este verbo en un ambiente de educación formal, pero cabe señalar que en todas se puntualizan las palabras *valor* y *estimar*, es decir, la evaluación nos dará un dato que reflejará un estado actual de alguna situación, mismo que puede ser actualizado cuantas veces sea necesario.

Desde un punto de vista pedagógico se considera que la evaluación es “una actividad sistemática, continua e integrada en el proceso educativo, cuya finalidad es el mejoramiento de éste, mediante el conocimiento, lo más exacto posible del alumno, de dicho proceso y de todos los factores que intervienen en el mismo” (p. 303) (Rodríguez Santamarín (s.f.), en Lavilla Cerdán, 2011).

Por otro lado, en su investigación, Obaya Valdivia y Ponce Pérez (2010) definen a la evaluación como “un planteamiento sistemático para revisar las intenciones educativas, en general, y las ayudas pedagógicas, en particular, graduando la necesidad de reconducirlas según el nivel de aprendizaje alcanzado” (p. 31).

En el mundo de la capacitación es conocido el modelo propuesto por Donald Kirkpatrick, en el que se plasman cuatro niveles que evalúan la capacitación. Rodríguez (2005) lo describe de la siguiente manera:

El nivel 1 se refiere a la evaluación de reacción o de opinión del capacitando, es decir, qué tan satisfecho se encuentra después de haber pasado por el proceso formativo. El formato que se aplica deberá buscar una retroalimentación eficaz en la que se visualice verdaderamente qué se puede mejorar desde un punto de vista más objetivo: la del participante. En este caso, la opinión debe ser anónima para evitar algún sesgo o miedo a decir la verdad. En esta evaluación se deben considerar aspectos de logística, de ergonomía del espacio físico formativo, del instructor, de la relevancia del tema, de los contenidos y material didáctico, la duración, dinámicas y es deseable dejar un espacio en blanco para alguna opinión extra que el participante desee expresar. Será necesario para el área de RRHH contar con algún sistema que facilite la interpretación de estos resultados de una forma más automática a fin de poder ponderar la evaluación.

El nivel 2 mide el aprendizaje, el cual busca conocer si se generó una transmisión de conocimientos y habilidades, es decir, si no se tienen, se adquirieron o modificaron. Para este tipo de evaluaciones se pueden utilizar cuestionarios de preguntas abiertas o, de preferencia, de opción múltiple a fin de facilitar la calificación, y un instrumento que sirve de apoyo son las listas de verificación, sobre todo en el momento de evaluar habilidades que se ven reflejadas en conductas; estas listas pueden aplicarse en juegos de roles que se realizarán antes, durante y después de la capacitación. En conjunto, esta información clarifica cómo llega el grupo a la capacitación, cómo está evolucionando durante su desarrollo y cómo finaliza.

El nivel 3 mide el comportamiento en el día a día laboral, es decir, busca conocer cómo ha impactado la acción formativa en el desempeño del capacitando en su entorno laboral, en otras palabras, se siguen evaluando estas actitudes, conocimientos y habilidades preestablecidas desde la capacitación. Se recomienda dejar pasar un tiempo después de la capacitación para empezar a evaluar: puede ser un mes y se puede pedir apoyo del jefe inmediato o de alguna otra figura cercana al empleado para poder evaluarlo. Lo idea es que el jefe inmediato esté enterado, lo más involucrado posible en todo el proceso y que continúe con esta evaluación periódicamente.

El nivel 4 es sobre la evaluación de resultados, que se considera una de las más complicadas porque se relaciona con indicadores del negocio, lo que podría implicar información con restricciones; sin embargo, comúnmente estos indicadores son las razones por las que se plantea, en primer lugar, la necesidad de capacitación. En este punto ya se evaluó la metodología de la evaluación y se evaluó si se estaba aplicando correctamente por el capacitando, por lo tanto sólo resta observar si existe un impacto en los resultados de la empresa. Por ejemplo, en un taller de calidad en el servicio se espera que la percepción del cliente final mejore después de haber sido atendido por personal que asistió a esta capacitación. Los resultados se reflejarán según el objetivo general del curso, por esa razón se recomienda medir el antes y después y conocer muy bien con qué instrumento se cuenta para poder realizar esta comparación.

Estos niveles, sobre todo el 2 y 3 son aplicables en la capacitación por competencias, toda vez que se tienen determinadas las competencias esperadas. Tal como lo mencionan Martínez y Martínez (2009) “es necesario tener las especificaciones de los estándares de desempeño que se usarán como criterio de comparación de las condiciones de trabajo pertinentes”. Así pues, se deberán diseñar los instrumentos de evaluación que ayuden a alinear lo que se espera de la capacitación.

Entender que la evaluación es una aliada es la postura que RRHH deberá considerar para tomar las medidas adecuadas que sean parte de la solución, demostrar cualitativamente y cuantitativamente su efectividad y lo valioso que es el trabajo de esta área, de modo que sea vista como una inversión y no como un gasto.

## **CAPÍTULO 3. CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO**

La certificación se define como “asegurar, afirmar, dar por cierto algo” (Diccionario de la Real Academia Española, 2017), por eso cuando se dice que algo está certificado brinda una sensación de seguridad y confianza. Esta es la razón por la que muchos productos y servicios cuentan con un certificado que avala alguna de sus particularidades. Usualmente existe un órgano regulador que otorga y “da por cierto” que algo cumple con los requisitos necesarios para decir que está certificado, pero otras veces la certificación se realiza por parte del principal interesado, sin depender directamente de un tercero. Por otra parte, en caso de que la certificación se aplique en personas, existen instrumentos evaluadores que indicarán si cuenta con los conocimientos, habilidades o aptitudes necesarias. En los siguientes apartados se profundizará al respecto.

### **3.1 Certificación de competencias**

En el ámbito formativo, la certificación de competencias laborales puede ser definida como “el reconocimiento público, documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo” (p. 31) (Vargas 2002, en Salguero, 2009). Por su parte el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) lo define como “un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores independientes de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas” (p. 31) (Salguero, 2009).

Aguedelo (2002, en Cardoza Ramírez, Guerrero Chanduví, y De los Ríos Carmenado, 2011) define la certificación de competencias como:

Un proceso tendiente a lograr que los trabajadores alcancen el nivel de competencias exigido por la actividad productiva para un determinado campo ocupacional; y su resultado final, derivado de este proceso, es una certificación mediante la cual se reconoce formalmente que los trabajadores



aplican íntegramente en una situación de trabajo las calificaciones tecnológicas, operativas y conductuales, independientemente de la forma como dichas calificaciones fueron adquiridas. (p. 413)

Alexim (2002, en Cardoza Ramírez, Guerrero Chanduví, y De los Ríos Carmenado, 2011) propone que la certificación se refiere a:

El reconocimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) de dominio del trabajador, exigidos por el sistema productivo, de acuerdo con padrones socialmente definidos, concedido por una entidad reconocida y/o autorizada, independientemente del modo en que fueron adquiridos y aunque el candidato no haya pasado por un proceso formal de enseñanza/aprendizaje. (p. 413)

Aunque las definiciones son de la primera década del siglo XXI, años atrás ya se podían encontrar indicios de certificación. A mediados de la década de 1990 en el Reino Unido se implantó un sistema de educación, capacitación y certificación de competencias laborales a consecuencia de una necesidad principalmente económica. Ese modelo se extendió a nivel mundial, al grado de que al día de hoy muchos países cuentan con instancias certificadoras de competencias formalmente fundadas que aplican procesos estandarizados y con el aval de organismos públicos que otorgan el reconocimiento y valor curricular para poder ejercer las competencias a certificar (Álvarez Medina y De la O Pérez, 2005).

En México, fue en el año de 1995 cuando se creó el sistema de evaluación y certificación de competencias laborales, a partir de la implementación de un trabajo en conjunto de dos instancias gubernamentales: La Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) de donde surgió el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER), siendo la base del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC) (Méndez García, 2010). El CONOCER tiene como principales tareas implantar normas que apoyen la evaluación de las competencias de un individuo bajo un sistema estándar; además, tiene el trabajo de controlar, supervisar y acreditar la autenticidad y calidad de los diferentes organismos certificadores

quienes estarán, a su vez, certificando a los individuos que así lo deseen. Las personas se pueden certificar en cualquier temática y tiene tanto valor como los certificados otorgados por la educación formal. Uno de los beneficios que tiene el CONOCER es que se deben hacer actualizaciones de la competencia, lo cual puede asegurar que el conocimiento adquirido y avalado sea novedoso sin limitar el aprendizaje.

El CONOCER tiene entre sus funciones el reconocimiento y la certificación de competencias de las personas evaluadas de conformidad con Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), también denominadas “Estándares de Competencia” (EC). Esta certificación es reconocida por la autoridad educativa y por el sector productivo, con la finalidad de facilitar la incorporación al mercado de trabajo y mejorar la empleabilidad de las personas. En este sentido, se cuenta con mecanismos que coadyuvan al modelo de vinculación entre los sectores empresarial, gubernamental y educativo, conocido como triple hélice del desarrollo económico y social: Empresa-Gobierno-Educación. Cuando esta interacción se establece de manera adecuada, se mejora el bienestar de la población mediante el aumento de la productividad de las personas y la competitividad de las empresas, basada en la formación y capacitación, así como en la generación, innovación, y difusión del conocimiento científico y tecnológico (Vargas, 2015, p. 43)

En el año 2009 el CONOCER publicó un Catálogo Nacional de ocupaciones para que fuera una guía que delimitara y definiera comportamientos básicos y genéricos; en ellas se pueden encontrar 12 áreas de desempeño y cinco niveles de competencia (Sologaistoa Guangorena, Armenteros Acosta, Zermerño Casas, y Jaramillo Rosales, 2015).

Irigoin y Vargas (2002) encuentran que un certificado debe tener una serie de características:

1. Debe tener significado. Este significado se da cuando se tiene un beneficio laboral, refiriéndose a las competencias laborales incluidas en un estándar.
2. Debe tener validez. Tiene que ser expedido por una institución legítima, reconocida y pública que dé garantía de la expedición del certificado.

3. Debe ser transparente. Debe estar abierto a todos los interesados y contar con la credibilidad de empleadores y trabajadores.
4. Debe ser actual. Las competencias a certificar deberán tener una caducidad para poder actualizarse periódicamente para evitar caer en competencias obsoletas.

Aún con este tipo de difusión, contenidos, información e historia de las competencias y su certificación, se vive un panorama diferente en la realidad, sobre todo en la mexicana. Al respecto, Sologaitoa Guangorena, Armenteros Acosta, Zermerño Casas, y Jaramillo Rosales (2015) realizaron una interesante investigación exploratoria acerca de las necesidades y prioridades de la certificación de competencias, aplicando un cuestionario que buscaba medir la percepción de la importancia de la certificación de las competencias laborales en una población de 245 empresas del sector productivo. Entre los resultados que encontraron se destaca que un 70% de las empresas no conocían los beneficios de la certificación del CONOCER y sólo el 30% de los empleados contaba con una certificación. Además, se detectó que se considera prioridad certificarse en competencias de índole tecnológica por arriba de las competencias de desarrollo humano, calidad, productividad y temas administrativos. En cuanto a los beneficios que se tienen en el factor humano, se descubrió que se percibe un mayor impacto en el desarrollo de valores y actitudes que mejoran el clima organizacional, el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en el campo laboral, lo cual mejora la calidad del trabajo en general. Adicional a los beneficios mencionados, Vargas (2015) enlista una serie de ventajas que obtienen diferentes actores con la certificación:

- Para los trabajadores que participen en una certificación se asegura la calidad de la enseñanza adquirida; el dinero gastado en una actividad como ésta será más bien una inversión toda vez que su currículo será más atractivo en diferentes áreas laborales y se le permitirá tener una formación continua.
- Los empresarios se beneficiarán al tener un panorama claro del tipo de competencia que su empleado ha adquirido, además, se facilitarán bastantes procesos del área de RRHH, tales como el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

- Los beneficios que el gobierno obtendrá de estos sistemas serán la calidad del trabajador certificado y los procesos homologados. También aminoraría el impacto negativo del rezago educativo que el país tiene.
- La certificación de competencias mediante sus organismos certificadores tiene como criterios rectores: libres accesos, excelencia de servicio, transparencia, imparcialidad y objetividad.

Si bien el CONOCER da un reconocimiento formal de la competencia certificada, la empresa no está limitada a este tipo de organismos certificadores, dentro de ésta se pueden desarrollar propios sistemas de certificación con el beneficio de que estarían totalmente contextualizados a sus necesidades y tendría todo el control de sus resultados, ajustes, actualizaciones, seguimiento, etcétera. Tal es el caso de un trabajo realizado por Droval (2014), en el que se documentó la certificación interna de conocimientos de un conglomerado financiero, hoy con más de 100,000 empleados, apoyándose en que “es posible construir programas de certificación en una organización para reconocer los conocimientos estratégicos e importantes para el alcance de las metas” (p. 48).

La premisa de la certificación realizada por esta empresa es que una competencia está formada por conocimientos, habilidades y actitudes que serán evaluadas en un nivel de desempeño del trabajador, toda vez que éste es la evidencia contundente de que existe una competencia. Este proceso va acompañado de una cultura en la que los empleados reconocen este tipo de procesos como algo de valor para sus vidas profesionales, aunado a su desarrollo interno en la empresa.

### **3.2 Instrumentos de certificación**

Al igual que con la capacitación, en las certificaciones se utilizan diferentes instrumentos para poder comprobar que se domina algo. A continuación, se describen los más utilizados en la literatura revisada.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2007) considera la evaluación de competencias dentro de un programa de certificación como un proceso que junta evidencias sobre el desempeño de una persona. Los instrumentos a utilizar que el CONOCER propone para una certificación se reflejan en la siguiente figura:

**Tabla 8**

*Instrumentos de evaluación para una certificación acorde con el CONOCER*

Elaboración propia

<b>Categorías</b>	
<b>Documental</b>	<b>De campo</b>
<p><b>Planteamiento de problemas.</b> Son ejercicios escritos que buscan que el evaluado resuelva situaciones de trabajo, incógnitas o tome decisiones. Sus reactivos son más extensos.</p>	<p><b>Guía de observación.</b> Son reactivos que permiten al evaluador observar las actividades de un trabajador en su entorno real. Se deben usar para evaluar el desempeño.</p>
<p><b>Estudio de caso.</b> Describe una situación real o simulada con el fin de que el evaluado analice y comprenda la situación. Este instrumento apoya para conocer la respuesta del evaluado ante diferentes circunstancias y la forma en que puede actuar ante eventos inesperados.</p>	<p><b>Ejercicios prácticos.</b> Son actividades muy parecidas a la realidad del participante, son una especie de simulación. Se utilizan principalmente cuando no es tan fácil observar directamente la evidencia requerida. Se debe considerar que suelen generar un costo.</p>
	<p><b>Entrevistas personales.</b> Es un cuestionamiento de manera más abierta que permite la interacción entre el evaluado y el evaluador; existe más flexibilidad. La entrevista debe tener un sustento basado en lo que se desea encontrar o determinar y esto debe guiar la entrevista.</p>

<p><b>Bitácora o diario.</b> Es utilizada para evaluar el desempeño y los conocimientos del evaluado. Es un instrumento que solicita al evaluado que documente las actividades de trabajo que realiza en un tiempo determinado. Debe tener el apoyo cercano de su evaluador a fin de clarificar y documentar precisamente lo que se está solicitando.</p>	<p><b>Juegos de roles.</b> El evaluado debe representar un papel y actuar como si estuviera en la situación planteada. Se puede recurrir a la improvisación o estipular desde antes qué papel se debe jugar. Sirve para evaluar la interacción con otros, se recomienda para aquellos que están en servicio al cliente y gestionando equipos. El evaluador debe contar con una hoja de cotejo para guiar su evaluación.</p>
	<p><b>Pruebas aurales – orales.</b> Son utilizadas para evaluar el dominio de un idioma extranjero a un nivel de escucha, comprensión y locución.</p>
<p><b>Cuestionarios.</b> Son una serie de preguntas ya sean orales o escritas; tienen diferentes tipos de reactivos y se utilizan principalmente para evaluar evidencias de conocimiento y cuando no se pueden recabar evidencias mediante otros medios. No es necesaria la presencia de un evaluador.</p>	
<p><b>Lista de cotejo.</b> Permite comparar los criterios esperados contra la evidencia mostrada por parte de la persona; se debe marcar si el criterio esperado se cumple o no. Puede servir como evaluación documental o de campo.</p>	

En países como Chile también se implementan sistemas como el CONOCER, en ese caso denominado Chile Valora. Este sistema recaba evidencias sobre las competencias de un candidato relacionadas con las competencias que se están buscado y/o evaluando (Sistema Nacional de Competencias Laborales, 2015), algunas de esas evidencias son:

- **Evidencia documental.** Es la recopilación de documentación como certificados, reconocimientos, entrevistas, publicaciones en revistas o cualquier otro papel que avale un conocimiento.

- **Cuestionario.** Al igual que en otros contextos de evaluación, es utilizado para obtener evidencias de conocimientos y desempeño.
- **Observación en terreno.** Es una evaluación directa del candidato en su ambiente natural de trabajo, con el fin de recopilar información de criterios de desempeño, actividades clave, competencias conductuales y/o conocimientos que se están evaluando.
- **Simulación.** Se utiliza para evaluar las unidades de competencia laboral que no se pueden observar directamente durante el desarrollo de la labor del candidato.
- **Análisis de caso.** Es el planteamiento de un caso que se asemeja a una situación real que pueda enfrentar el candidato. En estos casos se evalúan el conocimiento, las habilidades y las conductas de las competencias esperadas.

Como se puede leer, los instrumentos de evaluación aplicados tanto por CONOCER de México como por Chile Valora son parecidos, lo que no significaría una limitante para poder utilizar otros medios, sobre todo cuando se trata de certificaciones internas.

Un instrumento y/o método más que se puede utilizar para una certificación es el *Assessment center* (AC), que se puede definir como:

Una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística (Grados, 2004 en Pautt Torres, 2014).

Años atrás este instrumento se definía como un “método formal empleado para la identificación de talentos gerenciales utilizando una serie de simulaciones tanto grupales como individuales, actividades que son evaluadas para un futuro puesto, registrando sus conductas, reacciones y habilidades para el éxito del desempeño de puestos directivos” (p. 19) (Martínez Aranua, 1996 en Santamaría Plasencia, 2003).

Mientras que Alles (2010, en Torres Garrido, 2016) lo define como un “método o herramienta para evaluar competencias mediante la cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo” (p. 47).

Como se puede leer, la esencia de los AC no ha cambiado al pasar de los años, sin importar en qué contextos se utilice, pues se conocen AC para procesos de selección internos y externos, y para la evaluación del desempeño.

Para corroborar lo anterior, Pautt Torres (2014) menciona en su artículo algunos ejercicios mayormente utilizados en los AC:

- Canasta de papeles
- Grupos de discusión
- Entrevistas de simulación con subordinados y clientes
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Ejercicios de presentación oral
- Ejercicios de comunicación escrita

Otro aspecto que deberá tomarse en cuenta al momento de implementar AC es la validez predictiva, es decir, los instrumentos deben estar apegados a los comportamientos que se quieren observar y deben tener el instrumento de vaciado de datos perfectamente diseñado. Asimismo, en estos procesos debe destacarse la asignación de los evaluadores: comúnmente se tiene un evaluador por cada dos participantes, conservando una relación de 6 a 12. Estos evaluadores deberán tener un profundo conocimiento sobre todos los elementos del AC, desde instrumentos, población, el objetivo, competencias a evaluar, tipo de empresas, entre otros, (Pautt Torres, 2014).

Por último, se retoma de la investigación de Santamaría Plasencia (2003) la importancia de la validez del constructo, es decir, las competencias que se miden dentro de los ejercicios que



se van a realizar. Por este motivo éstas deberán ser observables y sometidas a un proceso de cuantificación.

Si bien un reconocimiento oficial es un gran incentivo para el trabajador, se debe poner en cuestionamiento la finalidad de la certificación; en otras palabras, se debe procurar elegir cuidadosamente el proceso de certificación necesario para la empresa, observar los costos y beneficios que implicaría mandar a un grupo de empleados a certificarse o bien realizar esa certificación internamente con un equipo bien preparado en este tipo de temáticas.

Finalmente, una vez implementado el proceso de certificación, se deberá a buscar estar al día con el fin de asegurar la profesionalización y el impacto siempre positivo en los indicadores de desempeño y, por lo tanto, de la empresa.

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LOS ASESORES FINANCIEROS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

### **Justificación**

El presente programa de intervención surgió de la necesidad de fortalecer una serie de competencias en los asesores financieros de una importante institución bancaria a nivel mundial, la cual no se mencionará por cuidado a la confidencialidad del proyecto y contrato.

La importancia de este puesto (asesor financiero) aumentó con el objetivo de tener un incremento de la cartera de clientes de la unidad de negocio a la que pertenecen. Esta unidad tiene clientes selectos, que pueden tener un depósito mínimo de \$20,000.00 pesos al mes y pueden pagar una cuota única mensual. Estos clientes reciben una serie de beneficios exclusivos, por ejemplo: servicios únicos en sucursales especiales para ellos, salas exclusivas en aeropuertos, posibilidad de obtener dinero de cajeros automáticos que no sean del banco sin cargo extra, línea de atención telefónica las 24 horas los 365 días del año, una *app* móvil única para clientes como ellos, cheques ilimitados sin comisión, y la posibilidad de tener un cotitular, asistencia médica, legal, en el hogar y vial, y un asesoramiento personalizado y calificado en inversiones.

El aumento de este tipo de clientes fue tan rápido que de inmediato el banco en cuestión comenzó a contratar personal de otros bancos con experiencia en el ramo, generando movimientos laterales de otras unidades de negocio para poder atender a los nuevos clientes. Esto comenzó a presentar una serie de carencias en el perfil del asesor financiero.

En el momento en que se revelaron estas carencias se contaba con 500 asesores financieros a nivel nacional, de los cuales pocos contaban con el cien por ciento del perfil requerido para ejecutar su labor satisfactoriamente. La deficiencia se reflejó principalmente en las quejas de los clientes, quienes objetaban el asesoramiento que recibían; las consecuencias inmediatas fueron las bajas en la cartera, peticiones de cambios de asesores, malas evaluaciones por parte

de los jefes directos e indirectos y la petición de capacitación por parte del propio asesor financiero.

Tanto el área operativa, como el área de Recursos Humanos corroboraron las necesidades de capacitación para formar, homologar y fortalecer a todo el equipo en los siguientes rubros:

- **Imagen ejecutiva.** Abarca la higiene personal, vestimenta adecuada para el puesto, maquillaje y peinado en las mujeres, cortes de cabello en los hombres y lenguaje.
- **Finanzas.** Debido al constante asesoramiento financiero que brindan a sus clientes, es necesario que utilicen los instrumentos más adecuados y que, al mismo tiempo, representen el menor riesgo posible para el cliente.
- **Competencias específicas humanas o blandas.** Son las competencias básicas que cualquier persona con este puesto debe tener

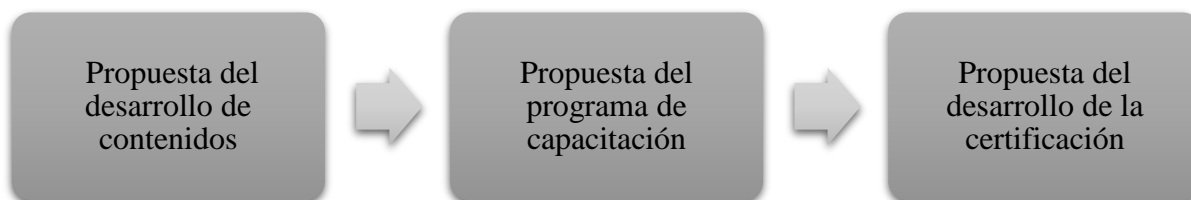
Para poder cubrir las necesidades mencionadas se decidió pedir apoyo a consultores expertos en cada tema, de modo que se pudiera trabajar de la mano con el área de Recursos Humanos de la institución bancaria, la cuál es una parte primordial y estratégica para el banco y a la que le proporciona una fuerte suma de dinero anualmente destinada a apoyar los programas generados por ésta.

La presente propuesta busca cubrir el factor de las competencias humanas, de modo que se beneficie el proyecto completo del banco, mediante una propuesta eficaz y lo más rápida posible que siga empoderando al área de Recursos Humanos, quien confía en la experiencia y profesionalismo de la consultoría.

Las competencias humanas que en este caso específico es necesario desarrollar son: análisis y solución de conflictos, comunicación y orientación al cliente. Para llevar a cabo este propósito se ha solicitado generar tres talleres y una certificación que incluya las tres competencias. Por otra parte, el diseño de la propuesta de intervención debe trabajarse considerando los siguientes factores:

- Propuesta rápida y efectiva, toda vez que los asesores financieros no pueden abandonar por mucho tiempo la operación diaria y la asesoría personalizada que brindan a sus clientes.
- Considerar los principales criterios de la formación brindada en imagen y finanzas. Estos criterios se delimitan con el área de Recursos Humanos del banco.

Bajo estos criterios es que el área de Recursos Humanos, con apoyo de una consultoría especializada en programas de formación de mandos medios de la cual fungí como coordinadora del proyecto, se decidió comenzar el desarrollo de mismo, el cual se resume en el siguiente esquema:



**Figura 5**

Estructura de proyecto para asesores financieros

Elaboración propia

Algunos materiales de la propuesta ya fueron desarrollados y es por eso por lo que se plasman algunos ejemplos, sin embargo, por temas de cuidado de los datos del banco y de su identidad no se pueden poner en su totalidad.

#### **4.1 Propuesta del desarrollo de contenidos**

Para realizar la elección de competencias se utilizaron los materiales proporcionados por la Dirección de Formación, la cual marca las tres competencias bajo las cuales se van a crear los diferentes contenidos.

Como antecedente se debe puntualizar que la elección de estas tres competencias se dio a partir de una detección de necesidades de capacitación descubierta por el banco, de las que sólo se nos proporcionaron las tres competencias elegidas por el área de formación, considerando dos principales características:

- Los comportamientos principalmente asociados a cada competencia.
- Los indicadores negativos que indican que no se posee la competencia.

Estos indicadores se eligieron de una larga lista proveniente de cada competencia, un comité conformado por la operación del segmento bancario involucrado y directivos de RRHH fueron los que, con base en su experiencia, decidieron cuáles son aquellos que se deben observar en los asesores comerciales.

Cada una de las competencias se conformó por los siguientes comportamientos elegidos por el grupo de expertos involucrados en el proyecto.

### **Tabla 9**

*Comportamientos e indicadores negativos de las competencias para el asesor financiero.*

Elaboración propia

<b>Análisis y solución de conflictos</b>	
Objetivo: la competencia de análisis y solución de conflictos dotarán al asesor financiero de los conocimientos, habilidades y actitudes para poder adelantarse a las necesidades de sus clientes, dar soluciones efectivas y siempre estar un paso adelante y asegurarse de que las cosas sucedan con un seguimiento constante.	
<b>Comportamientos</b>	<b>Indicadores negativos</b>
-Sus acciones son ejemplo constante de la promoción, cuidado, calidad y trato que recibe el cliente como parte de su estrategia.	-Reacción lenta para actuar en una oportunidad. -Necesidad de cubrirse metódicamente, por perfeccionismo o aversión al riesgo. -Preferencia por diferir decisiones.

<p>-Indaga y comprende las necesidades actuales y futuras de su cliente externo e interno.</p> <p>-Mantiene el compromiso dando seguimiento puntual a todo lo que ofrece a sus clientes.</p> <p>-Su estrategia comercial se basa en el conocimiento del cliente, la cercanía, la identificación de sus necesidades y en la capacidad de anticipación de ellas.</p> <p>-Construye relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en el respeto, la confianza, el conocimiento de sus necesidades, la transparencia en los procesos comerciales, así como en el cumplimiento de los acuerdos.</p> <p>-Sus acciones tienen como única motivación la satisfacción del cliente y ésta es la base de su planificación, privilegiando en todo momento el interés del cliente, antes que cualquier venta forzada o engañosa.</p>	<p>-No acepta metas retadoras.</p> <p>-Carece de confianza para actuar.</p> <p>-Puede saber lo que hace, pero duda en hacerlo.</p> <p>-Sólo se siente cómodo ante situaciones controladas o previamente vividas.</p>
---	--

<b>Comunicación</b>	
<p>Objetivo: La competencia de comunicación dotará al asesor financiero de los conocimientos, habilidades y actitudes para poder conseguir comunicarse efectivamente con aquellas personas con las que interactúa diariamente, principalmente con sus clientes. Se enfoca en la comunicación verbal y no verbal, a través de herramientas digitales, presencialmente y telefónicamente.</p>	
<b>Comportamientos</b>	<b>Indicadores negativos</b>

<p>Utiliza un lenguaje preciso y conciso para ofrecer los servicios del banco, evitando argumentos redundantes e innecesarios.</p> <p>Expresa con claridad y transparencia sus ideas, ya sea de manera verbal y/o por escrito, incluso se apoya en ejemplos y analogías para traducir las necesidades del cliente que le permitan resolver sus requerimientos.</p> <p>Confirma con el cliente las necesidades identificadas; solicita y proporciona retroalimentación para mejorar el nivel de comunicación con su cliente.</p> <p>Se pone en el lugar del cliente y lo escucha desde su perspectiva, e incluso lo apoya para clarificar sus puntos de vista.</p> <p>Expresa con claridad las razones por las que no puede apoyar una solución financiera y, con ello, evita dar falsas esperanzas al cliente y lo comunica de manera inmediata.</p> <p>Se comunica con firmeza y seguridad, lo cual provoca un impacto positivo en el cliente.</p> <p>Es sensible a los diversos perfiles socioculturales de sus clientes y adapta su lenguaje verbal y no verbal para generar una relación basada en confianza y certidumbre.</p>	<p>Se expresa con ambigüedad y/o vaguedad.</p> <p>No verifica si sus mensajes fueron entendidos.</p> <p>Considera que sólo sus opiniones son relevantes.</p> <p>Responde en forma impulsiva o defendiéndose con reacciones descontroladas en momentos inoportunos.</p> <p>No comparte información que para otras personas puede ser relevante.</p> <p>No entiende la información que transmite.</p> <p>Puede tener una actitud defensiva y no mostrar una escucha activa con los clientes.</p> <p>Se expresa siempre de la misma manera, sin adaptar su comunicación a las características particulares de su interlocutor o audiencia.</p> <p>No hace lo que dice.</p> <p>Ve la comunicación como un fin en sí misma y no como un medio para alcanzar otros fines.</p> <p>Ocupado.</p> <p>Desorganizado.</p> <p>Rebuscado.</p>
---	---

**Orientación al cliente**

Objetivo: La competencia de orientación al cliente dotará al asesor financiero de las competencias, habilidades y actitudes adecuadas para poder analizar y entender las necesidades de cada uno de sus clientes y poder otorgar aquellos productos y servicios que sean más acordes con el perfil.

<b>Comportamientos</b>	<b>Indicadores negativos</b>
<p>Sus acciones son ejemplo constante de la promoción, cuidado, calidad y trato que recibe el cliente como parte de su estrategia.</p> <p>Indaga y comprende las necesidades actuales y futuras de su cliente externo e interno.</p> <p>Mantiene el compromiso dando seguimiento puntual a todo lo que ofrece a sus clientes.</p> <p>Su estrategia comercial se basa en el conocimiento del cliente, la cercanía, la identificación de sus necesidades y en la capacidad de anticipación a ellas.</p> <p>Construye relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en el respeto, la confianza, el conocimiento de sus necesidades, la transparencia en los procesos comerciales, así como en el cumplimiento de los acuerdos.</p> <p>Sus acciones tienen como única motivación la satisfacción del cliente y ésta es la base de su planificación, privilegiando en todo momento el interés del cliente, antes que cualquier venta forzada o engañosa.</p>	<p>No piensa primero en las necesidades del cliente.</p> <p>Se adelanta, después del primer contacto, pensando que ya sabe las necesidades del cliente.</p> <p>Se enfoca en las operaciones internas y pierde de vista las necesidades del cliente.</p> <p>No se siente confortable haciendo contacto con gente nueva.</p> <p>No hace el primer movimiento y por lo tanto no busca conocer al cliente y sus necesidades.</p> <p>Pueden no estar dispuestos a manejar las críticas, quejas y solicitudes especiales.</p> <p>Pueden tener una actitud defensiva y no escuchan bien a los clientes.</p> <p>No utilizan todos los medios a su alcance para enriquecer la experiencia y atención al cliente.</p>



A partir de estos criterios se plantea crear una serie de contenidos y para ello se propone hacer una documentación del puesto. Este proceso se realizará entrevistando a 3 miembros de cada uno de los siguientes puestos:

- **Gerente regional:** es el jefe directo de un asesor financiero y tiene a su cargo la operación de una serie de sucursales bancarias, por lo cual no es común la interacción cara a cara con su equipo de asesores.
- **Asesor financiero:** es el encargado de atraer y retener mediante el servicio al mayor número de clientes del segmento bancario correspondiente.
- **Director de sucursal:** es el encargado de administrar la operación de una sola sucursal, aunque no es jefe directo del asesor financiero, sí se involucra en muchos de sus procesos.

Se debe cuidar elegir a aquellos empleados que lleven altos registros de desempeño.

Para lograr un panorama completo, se debe entrevistar a tres miembros de cada puesto, de preferencia a aquellos que lleven un buen desempeño en números y a otros tres miembros con un bajo desempeño.

Adicional a estos complementos se deberá solicitar las evidencias de mayor relevancia que se observen en el participante una vez que tomó el taller de imagen y finanzas, para poder considerarse en todos los contenidos de los talleres.

Esta información se usará al momento de documentar cada competencia, se buscará información relacionada con cada una y de esto se obtendrá un manual de participante que va a contener lo siguiente:

- Información actual de la temática
- Protocolos de diferentes comportamientos en los que paso a paso se describirá cada elemento de competencia
- Ejemplos contextualizados

- Casos prácticos o juegos de roles que busquen que el participante ponga en práctica estos comportamientos esperados
- Evaluaciones de aprendizaje para conocer el nivel con el que el participante llega y cómo termina cada taller

Una vez que se ha reunido esto, se procede a generar la propuesta de capacitación.

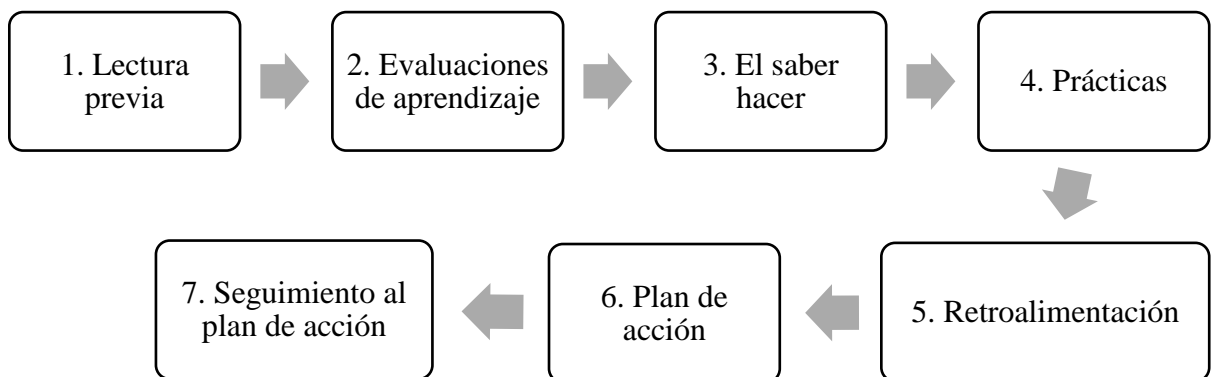
#### 4.2 Propuesta de programa de capacitación

El diferenciador que la propuesta de capacitación ofrece está enfocado en crear diferentes acciones que aseguren la incorporación de los nuevos conocimientos, que los plasmen en habilidades en poco tiempo y que estén enfocados en la realidad que deben afrontar los asesores comerciales. En este sentido se plantea la siguiente metodología:

#### Figura 6

*Metodología del programa de capacitación para asesores comerciales*

Elaboración propia



A continuación, se explican cada uno de los elementos de la propuesta del taller de capacitación:

1. **Lectura previa.** El objetivo de la lectura previa es brindar al participante el marco teórico de la competencia que se revisará, con el fin de acercarlos a los conceptos importantes previos a la capacitación y sensibilizarlos en la importancia de la competencia. Esta lectura será parte del manual del participante y es importante considerar que este contenido deberá desarrollarse desde cero, con información actual del tema, ejemplos y casos de éxito que inviten a la reflexión.
2. **Evaluaciones de aprendizaje.** Se realizarán preguntas de comprensión de los conceptos más importantes de la competencia, con el fin de asegurar que no existan brechas de conocimientos entre los participantes.
3. **El saber hacer.** Se refiere a mostrar al participante lo que se espera de él una vez cursado el taller, se puntualiza en qué condiciones es que se considera que una conducta se ha adquirido, es decir, se le ejemplifica la competencia. Los recursos didácticos para lograr estas ejemplificaciones pueden ser casos de éxito, videos, simulaciones, dramatizaciones, etcétera.

Por ejemplo: dentro de la competencia de comunicación, sin duda se debe tocar el tema de la escucha activa, este tema se puede enseñar al participante con un video que presente a un asesor de cuenta sentado en su escritorio recibiendo a un cliente; al momento que el cliente toma asiento, el asesor de cuenta deja de trabajar en la computadora, mira a los ojos al cliente, le da los buenos días y le pregunta el motivo de su visita. Mientras el cliente le platica las razones por las que acude con él, éste va anotando en una libreta aquellas ideas principales de la situación del cliente para que al final de su discurso pueda parafrasearlo y se asegure de que entendió todo lo que escuchó, de este modo podrá resolver dudas si algo no quedó claro. Dentro de este video se podrá exponer al participante cómo se puede realizar una escucha activa dentro de su contexto laboral. Como en este ejemplo, se pueden utilizar muchos recursos más.

4. **Prácticas del saber hacer.** Una vez que se le ha mostrado al participante el cómo se hace, el siguiente paso es que él mismo comience a practicar lo que deberá ejecutar en su día laboral. La propuesta didáctica es utilizar juegos de roles, pues es ideal que dentro del mismo grupo exista una retroalimentación puntual de la ejecución.

El siguiente es un juego de roles ejemplo que puede utilizarse para la competencia de comunicación al practicar el tema de la escucha activa.

<b>Juego de roles escucha activa</b>	
<b>Rol del asesor financiero</b>	<b>Rol del cliente</b>
Estás realizando el último reporte de resultados del último trimestre cuando llega uno de tus clientes muy preocupado por la situación actual de sus inversiones. Tu objetivo es practicar la escucha activa y dar una respuesta adecuada a tu cliente.	Eres cliente de una importante institución bancaria y tienes \$1,000,000 de pesos invertidos en dólares. Debido a diferentes problemas mundiales la moneda no ha sido muy estable en el último mes, lo cual te tiene muy preocupado; por este motivo acudes con tu asesor financiero para que te ayude a disipar las dudas que tienes sobre los posibles riesgos que esto representa.

5. **Retroalimentación.** La retroalimentación o *feedback* deberá realizarse basándose en un listado de comportamientos esperados y que se desean practicar. Sobre esos criterios se realizarán los comentarios que los observadores tuvieron de la ejecución del participante durante sus prácticas. Se deberá hacer énfasis en aquello que el participante realizó adecuadamente y aquello en lo que tiene áreas de oportunidad.

El siguiente ejemplo es una lista de verificación de la competencia de comunicación para el tema de la escucha activa.

<b>Lista verificación de escucha activa:</b>
<p>Marca con un X si la conducta se presentó durante el juego de roles.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El participante prestó atención y evitó distractores.</li> <li>2. El participante parafraseó a su interlocutor con el fin de asegurarse de que comprendió en mensaje correctamente.</li> <li>3. El participante miraba a los ojos a su interlocutor.</li> </ol>

Este tipo de herramientas apoyan a la evaluación de la competencia, disminuyendo la subjetividad al momento de evaluar.

6. **Plan de acción.** Una vez que el participante ha tomado el taller completo, es necesario que genere un compromiso psicológico o plan de acción, en el que plasmará todas aquellas acciones nuevas a las que se compromete a realizar a partir del primer día de regreso al trabajo. Estas metas deberán ser alcanzables, adecuadas para la operación y medibles. Con estos compromisos se deberá dar seguimiento en una sesión futura.

El siguiente ejemplo se puede utilizar para la competencia de comunicación

<b>Plan de acción de competencia de comunicación</b>		
<b>Tema</b>	<b>Acción</b>	<b>Fecha de aplicación</b>
Escucha activa	Evitar revisar correos y el celular cuando se atiende a un cliente, midiéndolo en una disminución de tiempo en respuesta y en una mejor evaluación de satisfacción por parte de los clientes.	Inmediato

7. **Seguimiento a resultados de los talleres.** Esta sesión tiene la intención de que el participante muestre con evidencias la aplicación de la competencia a la que fue capacitado, siempre enfocado a lo que la organización le está pidiendo como resultado.

La revisión de evidencias puede ser una acción realizada presencialmente o a distancia, utilizando herramientas de conectividad que permitan mostrar las evidencias visuales que se tengan.

A continuación, se detallan los elementos básicos del taller:

#### Objetivo general

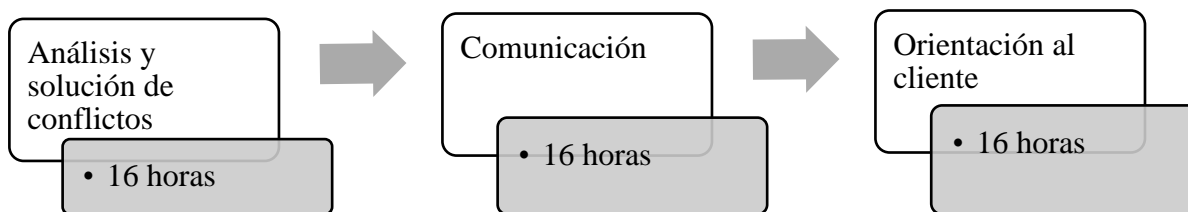
- Brindar al asesor financiero un programa de capacitación de competencias humanas que busque formarlo y certificarlo internamente con el fin de apoyarlo a aumentar su productividad, desarrollo e incremento y mantenimiento de una cartera de clientes satisfechos con el banco.

Población: 500 asesores financieros en una edad que oscila entre los 25 y 45 años, con un nivel educativo de medio superior a superior, distribuidos en 9 zonas a nivel nacional, con una cantidad similar de hombres y mujeres.

#### Temario

1. Análisis y solución de conflictos
  - 1.1 Identidad de la empresa
  - 1.2 El perfil del asesor financiero
  - 1.3 Indicadores
  - 1.4 Operación exitosa
2. Comunicación
  - 2.1 Preparación del mensaje
  - 2.2 El arte de escuchar
  - 2.3 Acuerdos y cómo alcanzarlos
  - 2.4 Retroalimentación
3. Orientación al cliente
  - 3.1 Elaboración de la experiencia de servicio
  - 3.2 Experiencias de servicio permanentes
  - 3.3 Perfiles de clientes
  - 3.4 Cierres exitosos

La implementación de los tres talleres se sugiere que sea de la siguiente manera:



A continuación, se desarrolla una carta descriptiva que será para uso del facilitador y equipo de coordinadores del proyecto. Esta carta descriptiva da un ejemplo de la competencia de orientación al cliente.

<b>Datos de identificación</b>	<b>Competencias para asesores financieros</b>	
	<b>Duración:</b>	16 horas
<b>Objetivo general</b>	Desarrollar en los participantes la competencia de Orientación al cliente a fin de obtener mejores resultados a nivel personal y de equipo antes del cierre de trimestre del presente año.	

<b>Tema</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Materiales / Equipo requerido</b>	<b>TP</b>	<b>TA</b>
<b>Apertura y Presentación de evidencias</b>	<b>Apertura de la sesión</b>	Dar la bienvenida y hacer <i>rapport</i> con el equipo de asesores.	El facilitador da la bienvenida al grupo y se establece el plan de trabajo de la sesión.	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector.	5'	5'
<b>Encuadre Competencia Orientación al cliente</b>	<b>Objetivo de la sesión</b>	Dar a conocer a los asesores el objetivo a alcanzar con la sesión.	Presenta el objetivo de la sesión, contenido a revisar y el plan a seguir. Exhorta al grupo a fomentar la participación.	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector.	5'	10'
	<b>Evaluación</b>	Conocer el nivel de conocimiento con el que llegan los participantes para detectar y cerrar brechas.	Invita al grupo a responder la evaluación de conocimiento a fin de homologar el nivel de conocimientos de la competencia con el que ingresan al taller.	-Lápices. -Evaluación impresa.	20'	35'
	<b>Expectativas y reglas</b>	Definir con el participante qué espera del curso y las reglas de éste.	Integra equipos para plantear las expectativas y las reglas a fomentar en la sesión. Toma nota en el rotafolio.	-Lámina 7. -Presentación en Power Point. -Laptop.	5'	40'



				-Proyector.		
MARCO CONCEPTUAL	Cortometraje <i>Keep walking</i>	Sensibilizar y motivar a los asesores para que se conviertan en la diferencia en el mercado.	El facilitador introduce el tema, invita al grupo a observar el cortometraje y expresar sus impresiones.  Comenta que la Orientación al cliente es la fuente de conquista y rentabilidad del negocio y que lo observado en el corto nos exhorta a “Ser la diferencia”... dejemos ir lo que nos detiene, “crear es CREAR”	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector. -Bocinas.	10’	50’
Las capas del servicio	<b>Las tres capas del servicio y atributos de calidad</b>	Que el asesor conozca los elementos del servicio como una introducción a la competencia.	Explica los propósitos del segmento al que pertenece y ejemplifica las tres capas del servicio. En grupo señalan los atributos de calidad que todo cliente espera encontrar al adquirir un producto o servicio.  Con apoyo del grupo ilustra la incidencia de esta competencia en su proceso comercial y los puntos más críticos por atender.	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector. -Esquema.	1h10’	2h
Orientación al cliente	<b>Aviones</b>	Sensibilizar al grupo de la responsabilidad que conlleva satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y cumplir con	Se dan las instrucciones para que el participante construya un avión, el objetivo es que tiene que poder volar. Especificar el diseño y la construcción en el resultado.	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector.	1h	3h

		la calidad en el servicio.	El propósito es que se busque la calidad en el proceso y en el resultado que se obtiene.			
Elaboración de la experiencia del servicio	<b>Binas</b>	En equipos revisar el contenido de la experiencia de servicio.	Integrar equipos para analizar la pauta de desempeño e ilustrar su aplicación en el ámbito real de trabajo. Realizar aportaciones para generar mejores prácticas en el banco.	-Presentación y manual.	1h30'	4h30'
Elaboración de la experiencia del servicio	<b>Caso real</b>	Mostrar al grupo un caso real de elaboración de una experiencia del servicio.	Se lee el caso de <b>Pedro Moreno</b> , asesor financiero que aprovecha los conocimientos adquiridos y recursos que posee para generar relaciones de largo plazo con los clientes. Se analiza la importancia del servicio personal e impersonal que recibe el cliente.	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector. -Caso impreso.	1h	5h30'
Elaboración de la experiencia del servicio	<b>Dramatización</b>	Que los asesores practiquen y dominen cómo preparar una experiencia de servicio. Retroalimentar el desempeño.	<b>Juego de rol:</b> Evidenciar la necesidad del trabajo en equipo para satisfacer al cliente. Una pareja deberá simular: 1. La estructura del banco, que está diseñada para brindar un servicio acorde con la estrategia del banco. 2. Gerente prepara la presentación a su cliente.	-Presentación en Power Point. -Laptop . -Proyector. -Listas de verificación impresas.	1h	6h30'

<p><b>Orientación al cliente</b></p>	<p><b>Los sietes</b></p>	<p>Introducir el tema, sensibilizar sobre el trabajo en equipo, la atención y la perfección del trabajo.</p>	<p>Se introduce la dinámica y se dan indicaciones para ejecutarla. Conforme se desarrolla, se evidencian las áreas de mejora y se exhorta a resolver las diferencias para que se logre el objetivo planteado. Una vez lograda la meta, se analiza el aprendizaje que les deja la actividad. El facilitador destaca que en el desempeño de nuestras actividades estamos expuestos a realizar ajustes, detectar errores, necesidades de apoyo entre las personas y que es responsabilidad de todos no perder de vista el objetivo, cumplir con la tarea encomendada y resolver las diferencias.</p>	<p>-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector.</p>	<p>1h</p>	<p>7h30'</p>
<p><b>Experiencias de servicios permanentes</b></p>	<p><b>Guía de trabajo</b></p>	<p>Construir una guía que apoye a los participantes a mantener un servicio excelente siempre.</p>	<p>Se realiza con todo el equipo. Al finalizar se revisa la guía con la que previamente se trabajó en el equipo de expertos del banco. Recordar. Plantear mejores prácticas.</p>	<p>-Laptop. -Proyector. -Manual.</p>	<p>1h30'</p>	<p>9h</p>
<p><b>Experiencias de servicios permanentes</b></p>	<p><b>Caso real</b></p>	<p>Que los asesores observen cómo realizar una experiencia de servicio permanente.</p>	<p><b>Sergio Miranda</b>, asesor financiero, decide cambiar la forma de mirar los problemas y canalizar su energía a descubrir oportunidades de negocio. Se resuelve en equipo y se analiza la importancia de indagar con el cliente las áreas de mejora y compartirle las acciones de resolución implementadas.</p>	<p>-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector. -Video del caso</p>	<p>1h</p>	<p>10h</p>

				-Lista de verificación impresa.		
<b>Perfiles de clientes</b>	<b>Mapa mental</b>	Introducir el tema de los perfiles de clientes.	Los participantes se dividen en equipos y comienzan a hacer un mapa mental de los tipos de clientes que reciben y sus características. Se revisan los mapas entre todo el grupo.	-Rotafolio. -Plumones.	1h	11h
<b>Perfiles de clientes</b>	<b>Guía de trabajo</b>	Revisar el perfilamiento que el banco ha realizado de sus clientes.	Los participantes conocerán el catálogo de clientes del banco, así como los protocolos de atención que se tienen para apoyar al asesor en su servicio	-Manual.	1h	12h
<b>Perfiles de clientes</b>	<b>Dramatización</b>	Practicar la atención de clientes con diferentes perfiles	Se dividen en parejas, uno hace el rol de asesor y el otro el rol de un tipo de cliente. Se revisan las experiencias al final de la sesión.	-Juegos de roles.	1h	13h
<b>Cierres exitosos</b>	<b>Video del caso</b>	Que los asesores observen cómo realizar una experiencia de servicio permanente.	El asesor financiero ilustra momentos reales con los clientes. Se resuelve en equipo y se analiza la manera de construir escenarios cálidos que dejen huella en el cliente y estrechen lazos duraderos.	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector. -Video del caso. -PPT.	1h	14h

<b>Cierres exitosos</b>	<b>Dramatización</b>	Practicar la atención de clientes y prevenir servicios negativos.	Evidenciar el tipo de conversación que se establece con un cliente y los acuerdos ante hechos que considera desfavorables en el servicio Apoyándose en el protocolo, deberán simular: 1. Cómo un asesor financiero da línea de conversación y detecta necesidades. 2. Cómo un asesor financiero plantea al director los hechos desfavorables y acuerdos realizados con el cliente.	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector. -Juego de rol impreso.	1h	15h
<b>Casos exitosos</b>	<b>Guía de trabajo</b>	Construir una guía que apoye a los participantes a prevenir quejas de servicio y consiga un gran cierre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza en equipos</li> <li>• Se hace énfasis en las reglas, recomendaciones y consideraciones</li> <li>• Se plantean mejores prácticas</li> </ul>	-Presentación en Power Point. -Laptop. -Proyector. -Pauta de desempeño impreso.	30	15h 30'
<b>Cierre</b>	<b>Conclusiones</b>	Cerrar con lo que se llevan del curso y cómo aporta a su trabajo.	El facilitador dirige las conclusiones.	NA	10	15h40'
<b>Cierre</b>	<b>Evaluaciones</b>	Aplicar las evaluaciones de aprendizaje posterior y de reacción.	El facilitador aplica la evaluación posterior del curso y la evaluación de reacción.	-Evaluaciones impresas. -Lápices.	20	16h

### **4.3 Etapa de certificación del taller de competencias**

Es importante mencionar que en las dos acciones formativas previas a los talleres de competencias humanas se solicitó una evaluación que asegurara que el participante había adquirido los conocimientos, habilidades y actitudes de una imagen ejecutiva y, como asesores financieros calificados, se ha solicitado que sean considerados estos criterios dentro de los instrumentos utilizados para poder certificar a los asesores comerciales.

Como se comentó en los capítulos anteriores, el CONOCER consta con una serie de organismos certificadores que son:

La persona moral, organización o institución pública o privada, unidad administrativa de algunas Dependencias, Entidad o su similar en los niveles de Gobierno Federal, estatal o municipal acreditada por el CONOCER, para certificar las competencias de las personas, con base en Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, así como para acreditar, previa autorización del CONOCER, Centros de Evaluación y/o Evaluadores Independientes en uno o varios Estándares de Competencia, inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, durante el periodo determinado (CONOCER, 2017).

Para los fines que la institución bancaria requiere, se optó por crear una certificación interna y hecha a la medida del banco, pero cuidando los estándares de calidad que provee cualquier organismo certificador.

La propuesta de certificación ha sido un trabajo en conjunto con el Dr. Felipe Uribe Prado y su equipo de consultores, teniendo como resultado la siguiente propuesta:

En el ámbito de la medición de comportamientos con miras a una certificación de competencias, significa que se evalúan atributos tales como: conocimientos, habilidades y actitudes. Dichos comportamientos son medibles a través de ciertos instrumentos. Las personas involucradas en la aplicación de estos instrumentos son las siguientes:

**Coordinador.** Esta figura se encargará de dar las instrucciones de cada actividad a los participantes, de asegurar los espacios físicos y el cumplimiento de los tiempos establecidos.

**Evaluador.** Esta figura se encargará del llenado de los *check list* de evaluación de cada uno de los participantes durante todas las actividades.

**Pareja de juegos de roles.** Esta figura se encargará de hacer el papel del posible cliente durante en panel de entrevista. Tanto el coordinador como el evaluador pueden fungir este papel.

El programa de formación para asesores financieros contempla la certificación de tres competencias:

- Análisis y solución de conflictos
- Comunicación
- Orientación al cliente

Dicha certificación se realizará al término de la tercera competencia y, durante cuatro horas, los asesores realizarán diversas actividades de la evaluación de las competencias arriba mencionadas.

A continuación, se describen las fases y los instrumentos:



**Figura 7**

Fases de la construcción del instrumento de certificación para asesores financieros

Elaboración propia

Para el diseño de instrumento se proponen tres diferentes, los cuales se describen en el siguiente cuadro.

**Tabla 10**

*Propuesta de instrumentos de evaluación de la certificación de asesores comerciales*

Elaboración propia

<b>Cuestionario situacional</b>	<b>Assessment center</b>	<b>Panel de entrevista</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Este instrumento mide comportamientos en supuestos donde el asesor financiero podría aplicar según un criterio que se relacione con la competencia y que le permita contestar de manera asertiva. En pocas palabras, es un conocimiento aplicado a un contexto. El cuestionario es de opción múltiple.</li> <li>•Mide las 3 competencias.</li> <li>•Se pone un ejemplo en el anexo 1.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es un método que mide comportamientos observables de procesos cognitivos. Por ejemplo, la toma de decisiones puede observarse en comportamientos actuados. Lo valioso es el comportamiento espontáneo, el cual es impredecible (como las actitudes) frente a ciertas situaciones predecibles (conocimiento experto).</li> <li>•Mide 2 competencias.</li> <li>•Se pone un ejemplo en el anexo 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es una técnica que mide el conjunto de comportamientos y atributos de la organización, como el manejo de recursos, la capacidad de respuesta, la toma de decisiones.</li> <li>•Mide 3 competencias.</li> <li>•Se pone un ejemplo en el anexo 3.</li> </ul>

Como se puede observar, no todos los instrumentos evalúan las tres competencias, el motivo es que algunas de ellas tenían mayor criterios de valoración en un instrumento.

Para poder realizar cada instrumento es importante estar contextualizados en el perfil del asesor financiero y las características de las competencias requeridas, y, a partir de esta información, comenzar a crear un banco de reactivos. Para la construcción de este banco son un apoyo muy útil aquellos reactivos aplicados en las evaluaciones de aprendizaje dentro de los talleres.



En la prueba piloto se recomienda no incluir a los asesores financieros, en sustitución se pueden usar perfiles de puestos similares, considerando media de edad, nivel educativo, posición en el organigrama, entre otros.

Una vez que se tienen los resultados de la prueba piloto, se realiza la depuración y ajuste de los reactivos que integrarán la versión final de los instrumentos. Es importante mostrar este contenido a los expertos en el sector bancario, toda vez que se integrará contenido especializado.

A continuación, se plasma la carta descriptiva propuesta para la aplicación de la certificación. Este material es el control que tendrá el coordinador y será de apoyo para los evaluadores.

<b>TemaTema</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Materiales / Equipo requerido</b>	<b>TP</b>	<b>TA</b>
<b>Apertura de la certificación</b>	<b>Bienvenida</b>	<p>El coordinador de la certificación da la bienvenida a los participantes y se mencionan los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se permite el uso de celulares durante los ejercicios.</li> <li>-No se puede comentar con otros compañeros la metodología de la certificación, como una forma de asegurar la confiabilidad del instrumento.</li> <li>- Se debe mencionar la ubicación de las salas que se utilizarán.</li> <li>- La duración aproximada de todos los ejercicios será de 90 minutos.</li> <li>- Se dará una explicación breve de cómo se evaluará la certificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyector</li> <li>-Laptop</li> <li>-Presentación en Power Point</li> </ul>	10'	10'
<b>Cuestionario situacional</b>	<b>Instrucciones</b>	<p>Se entrega el cuestionario a cada participante, el cual está diseñado por reactivos de micro-situaciones con respuestas de opción múltiple. Los reactivos son criterios para evaluar las tres competencias revisadas en el programa de capacitación. La aplicación es individual y el participante tendrá 30 minutos como máximo para responderlo.</p> <p>Al finalizar se envará a los participantes a la Sala 2.</p>	<p>Cuestionarios impresos para cada participante, lápices y gomas Sala 1 con montaje en herradura Cronómetro</p>	30'	40'
<b>Assessment center</b>	<b>Instrucciones</b>	<p>Los asesores financieros asumirán el rol de un asesor de una institución financiera y, a su vez, formarán parte de un comité de selección de inversiones para una empresa de alto</p>	<p>Instrumentos, lápiz y goma para cada participante Check list de verificación para cada evaluador</p>	90'	2:30'

		<p>nivel, con presencia en México y Centroamérica. Cada asesor defenderá los beneficios del instrumento financiero que se le proporcionará.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se forman los equipos de máximo 6 integrantes.</li> <li>2. Se entregan los ejercicios (uno por cada participante).</li> <li>3. Se pide a los participantes que lean las instrucciones.</li> <li>4. Corre el ejercicio durante 90 minutos.</li> <li>5. El coordinador marca los tiempos para leer las instrucciones y para la ejecución del ejercicio.</li> <li>6. Participan evaluadores que observan el desempeño de los participantes apoyándose de un check list de evaluación.</li> <li>7. Al finalizar se pide a los participantes pasen a la sala 1 a recibir indicaciones para realizar el último ejercicio.</li> </ol>	<p>Se montan tres mesas de trabajo para máximo seis personas, lo más separadas posible.</p> <p>En dos extremos ajenos a la mesa de trabajo se colocan sillas para que los evaluadores pueden observar el desempeño de cada participante.</p> <p>Cronómetro .</p>		
<b>Panel de entrevista</b>	<b>Instrucciones</b>	<p>Se integra el panel con los evaluadores, quienes presentarán el perfil de un par de clientes y, con base en ello, interrogarán a los asesores comerciales sobre las soluciones y/o productos que ofrecerán.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se presenta el perfil de los prospectos para que sea leído por los participantes. Se dan 10 minutos para leer el perfil.</li> </ol>	<p>Perfil del prospecto, lápiz y goma para cada participante</p> <p>Check list de verificación para cada evaluador</p> <p>Se montan tres mesas de trabajo para tres personas lo más separadas posible</p> <p>De un lado de la mesa se sientan dos observadores, de los</p>	30'	3:00

		<p>2. El personal que integra el panel funge como los expertos en los productos del banco y como el prospecto.</p> <p>3. Los asesores comerciales elaboran una presentación de los productos que recomendarán a los clientes y defienden las ideas. La presentación debe durar máximo 15 minutos.</p> <p>4. El coordinador de la actividad marcará los tiempos de inicio y fin del panel de entrevista.</p>	<p>que uno jugará el rol del prospecto y el otro evaluará la ejecución del participante y del lado opuesto se sentará el participante</p> <p>Cronómetro</p>		
<b>Cierre</b>	<b>Fin de la certificación</b>	<p>Se agradece a los asistentes por su participación durante todo el programa y se explica cómo se harán saber los resultados obtenidos.</p>	NA	5'	3:05

Para la calificación de los instrumentos de certificación se recomienda llevar a cabo lo siguiente:

Como se mencionó en la tabla 10, no todos los instrumentos evalúan las tres competencias, ni tienen la misma cantidad de reactivos, así que en el siguiente cuadro se muestra una propuesta del tipo de escala para evaluar los reactivos por instrumentos:

**Tabla 11**

*Componentes de los instrumentos de certificación*

Elaboración propia

<b>Instrumento</b>	<b>Tipos de reactivos y escala</b>
Cuestionario situacional	Opción múltiple, sólo una respuesta correcta.
<i>Assessment Center</i>	<p style="text-align: center;">5 niveles de dominio</p> <p>5-Excelente 4-Bueno 3-Regular 2- Malo 1-Nulo</p>
Panel de entrevista	<p style="text-align: center;">5 niveles de dominio</p> <p>5-Excelente 4-Bueno 3-Regular 2- Malo 1-Nulo</p>

La calificación se obtendrá al sumar y promediar los resultados obtenidos de los reactivos de cada competencia, de modo que habrá un resultado por cada una de ellas.

Se proponen 4 posibles resultados:

No certificado

Certificado con reservas

Certificado

Certificación sobresaliente

Cada resultado corresponderá a un cuartil que equivaldrá al rendimiento grupal por cada una de las competencias; esto también se estimará de manera general para poder tener el resultado de la certificación global.

Por ejemplo:

<b>Quartil</b>	<b>Quartil 25</b>	<b>Quartil 50</b>	<b>Quartil 75</b>	<b>Quartil 100</b>
Estatus	No certificado	Certificado con reservas	Certificado	Certificado sobresaliente
Competencia 1	0-62	62-79	80-81	82-100
Competencia 2	0-56	56-66	67-78	79-100
Competencia 3	0-55	56-65	66-80	81-100
Certificación general	0-61	62-66	67-77	78-100

Es importante que se consideren las acciones que se aplicarán con aquellos participantes que no sean certificados o que tengan una de las competencias con un nivel ubicado en “certificado con reservas”. Si hubiera casos en los que el nivel de aplicación de las competencias es el mínimo deseado, se propone hacer una revisión del desempeño durante todo el programa, así como sopesar la experiencia y otros factores que pudieran afectar el resultado del participante.

## **Conclusión**

La velocidad con la que avanza y evoluciona el mundo exige que todo a su alrededor vaya a la par. Dentro de esta vorágine, las empresas se ven obligadas a adaptar sus operaciones a las nuevas exigencias del mercado, esto, por supuesto, incluye a su área de Recursos Humanos, quien se debe siempre estar involucrada y al día de los que suceda tanto en el exterior como en el interior de su organización, esto le va a exigir una pronta y acertada respuesta, no se tiene mucho tiempo para errores. Es por esto que, además de atender los requerimientos que la organización tiene, las área de servicio interno de RRHH necesitan conocer perfectamente el tipo de negocio para poder ofrecer las mejores propuestas, soluciones, acciones y lograr una sinergia con las áreas operativas. No obstante, sólo cuando se ve a todas las áreas como un equipo articulado, es decir, cuando se comunican y gestionan proyectos entre ellas el trabajo se vuelve más sencillo. Así pues, se debe tener en mente que el desempeño del área de Recursos Humanos no estará determinado sólo porque el equipo sea experto en la operación de la empresa ni porque tiene una formación académica, sino porque se ocupará de conocer las necesidades del capital humano; ése es uno de los papeles del psicólogo laboral: conocer mediante diversas técnicas, metodologías y fundamentos lo que requiere el personal de un negocio y los propósitos de éste para poder lograr en conjunto y generar una relación simbiótica.

Es así como el equipo de Recursos Humanos que gestiona la capacitación también funge como un consultor interno que dentro de sus competencias está el conocimiento del negocio, análisis de datos, indicadores y hallazgos y es aquí cuando la capacitación por competencias es una aliada, ya que se adapta y alinea a cada necesidad, se puede medir, tiene la virtud de poder medir a largo plazo su impacto, hacer modificaciones cuando el entorno se adapte y pasar a ser solo un evento de unas cuantas horas a un evento formativo de largo alcance, lo mismo sucede cuando se realiza una certificación interna lo cual no es un una práctica común en las organizaciones pero que puede ser de alta relevancia e impacto cuando se aplica a procesos totalmente internos y de gran valor o incluso a aquellas áreas en las que no se estén obteniendo los indicadores esperados, como temas de liderazgo, servicio, atención a clientes,

ejecución de algún proceso, entre otros. y tomarse como la misma importancia que una certificación de obligado cumplimiento.

Siguiendo bajo una la idea de la idea de que RRHH sea un aliado estratégico resulta necesario que en la etapa universitaria se comience a explotar la aportación de psicólogo, en este caso, a la empresa, guiar la enseñanza y analizar cómo se contribuye realmente al negocio, y que aún con los datos negativos en el país en temas en las que el psicólogo labora hacer pequeñas grandes diferencias y, sobre todo, no olvidar que la psicología también va cambiando y arrojando nuevos datos y herramientas que no apoyan a ejecutar nuestra labor: mantenerse al día se vuelve en un obligado como profesionistas.

Para finalizar, el cambio es una constante y debemos afrontarlos estratégicamente, llegará algún momento que lo que hoy vemos como un proceso natural ya se de capacitación o cualquier otro proceso de RRHH desaparezca o se modifique en gran medida, debemos aceptarlos y ser los primero el promoverlos y siempre bajo la presión de actuar de la mano del resto de los procesos de la organización, no somos un punto y a parte.

La propuesta plasmada en este trabajo busca asegurar que se tengan competencias totalmente alineadas con el negocio y demostrarlas tanto cualitativamente como cuantitativamente. Del mismo modo, pretende demostrar que un área tan humana tiene la capacidad tanto de cuidar a la empresa como al empleado con propuestas acertadas y estratégicas.

### **Alcances y limitaciones**

La presente propuesta podrá reflejar resultados en la población según la actividad de asesor financiero, sin embargo, se debe tomar en cuenta durante su evolución una vez que toda la población esté capacitada y se comience a tener una rotación natural por salidas o movimientos internos. Este programa se puede convertir en una herramienta del área de desarrollo organizacional o bien en un programa de inducción al puesto, es importante cuidar que se tengan los conocimientos técnicos dado que, como ya se mencionó, mucha de esa información va enlazada con las competencias humanas del asesor. La propuesta se ejecuta



mayormente de manera presencial, lo cual tiene un impacto económico, pues se deben pagar honorarios de instructores, certificadores, proveedores y viáticos, si es que se amerita; no obstante, esto no debe verse como un limitante, ya que el mismo programa puede mutar a una estrategia formativa a distancia, mediante una propuesta de curso *e-learning* y así disminuir la inversión económica. La certificación será un proceso que puede ser a distancia, siempre y cuando se cuide la confiabilidad del proceso.

Otra cosa que no hay que perder de vista es que los expertos en desarrollar instrumentos de evaluación tienen que tener una amplia experiencia en este ello para que se asegure su confiabilidad y validez. El psicólogo laboral tiene como principal misión cuidar este aspecto porque es algo que su formación le brinda; pero puede ser una limitante cuando hay un nivel bajo en temas de medición y estadística, ya sea por una falta de conocimiento por parte del psicólogo o porque no se incluyó efectivamente en los planes de estudio de la institución académica.

Otro punto importante que atender es que posiblemente los contenidos deben pasar por una actualización anual. Dado que el mercado es muy cambiante, no conviene una formación con contenidos que ya no son aplicables, lo cual, sin duda, significará una inversión permanente, aunque ya no tan grande como la inicial.

Por último, es importante resaltar que es poco común que se realice un programa tan amplio en pequeñas empresas, o empresas mexicanas, pues, como se indicó en un inicio, existe una importante carencia de capacitación en nuestro país y un retraso considerable en nuevas tecnologías de educación para el empleado. Esta misma situación limita en parte al psicólogo laboral, porque bloquea su aportación estratégica; no obstante, existen grandes acciones que se pueden implementar con un presupuesto mínimo, aquí entrará la creatividad y pasión que cada uno da en su profesión.

## Referencias

- Álvarez Medina, L., & De la O Pérez, C. (2005). *Evaluación y certificación de competencias laborales en México. El caso de las dependencias del gobierno federal. Contaduría y Administración*, 13-34.
- Alles, M. A. (2002). *Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- \_\_\_\_\_ (2015). *Diccionario de competencias: La trilogía Tomo 1*. Buenos Aires: Granica.
- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno
- Arbaiza, L. (2011). *Administración del potencial humano*. México D.F.: Cengage Learning. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Buen, N. de (21 de marzo de 2017). *Instituto de Investgaciones Jurídicas*. UNAM. Obtenido de Biblioteca Jurídica Virtual : <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/10.pdf>
- Capapé Aguilar, J., Susaeta Erburu, L., Pin Arboledas, J. R., & Danvila. (2016). "¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 91-96.
- Capapé, J., Susaeta, L., Pin, J., Gallifa, A., & García, R. (2011). *El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos: Un análisis de la realidad de las empresas que operan en España*. Barcelona : IESE Bussines School .
- Cardoza Ramírez, A., Guerrero Chanduví, D., & De los Ríos Carmenado, I. (2011). *Comprobación de cuatro sistemas de certificación del ámbito de la certificación de proyectos*. Huesca: XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos.
- Castro, M. (9 de febrero de 2016). *Brive Soluciones*. Obtenido de Brive Soluciones: <http://brivesoluciones.com/articulos.php?p=80&cat=blog>
- Charria Ortiz, V., Sarsosa Prowesk, K., Uribe Rodríguez, A., López Lesmes, C., & Arenas Ortiz, F. (2011). "Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia". *Psicología desde el Caribe*, pp. 133-165.
- Chiaventao, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill .
- \_\_\_\_\_ (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- CONOCER. (29 de marzo de 2017). *CONOCER*. Obtenido de CONOCER: <http://conocer.gob.mx/que-hacemos/>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2007). *Manual de Evaluación de Competencia Laboral*. México: CONOCER.
- Dartmouth. (1 de septiembre de 2009). *Dartmouth College*. Obtenido de [http://www.dartmouth.edu/~hrs/manager/toolkit/hiringonboarding/onboarding\\_enging.pdf](http://www.dartmouth.edu/~hrs/manager/toolkit/hiringonboarding/onboarding_enging.pdf)
- De Gante González, M. (2010). *Capacitación Laboral por Competencias: Una herramienta para el desarrollo organizacional y personal*. Estado de México: Tesina .

- De Gante González, M. (2012). *Capacitación laboral por competencias: Una herramienta para el desarrollo organizacional y personal* (Tesis de licenciatura). Estado de México : Universidad Nacional Autónoma de México.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Estado de México: Pearson .
- Díaz, J., & Márquez, J. (2005). "Formación de recurso humano: visión tradicional y visión por competencias". *Omnia*, pp. 75-91.
- Díaz, U. (2 de mayo de 2014). "Enfrentan empresas nuevo reto laboral". *Reforma*, p. 5.
- Droval, C. (2014). "Innovación en Gestión de Personas: El uso de la Certificación Profesional". *Revista Gestión de las personas y tecnología*, pp. 45-56.
- Redacción. (20 de Febrero de 2014). "9 de cada 10 jóvenes no cubren vacantes por falta de competencias: ENCOF". *El financiero*. Obtenido de: <http://www.elfinanciero.com.mx/sociedad/de-cada-10-jovenes-no-cubren-vacantes-por-falta-de-competencias-encop.html>
- Empleo, E. &. (23 de noviembre de 2012). "Quince desafíos para la profesión de recursos humanos", *Expansión.com*. Obtenido de: <http://www.expansion.com/2012/11/23/empleo/desarrollo-de-carrera/1353693613.html>
- Fundación UNAM. (21 de abril de 2014). "La importancia de desarrollar las competencias laborales". Obtenido de: <http://www.fundacionunam.org.mx/educacion/la-importancia-de-desarrollar-las-competencias-laborales/>
- G. C., & D. B. (2001). *Desarrollo psicológico*. México: Pearson.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hurtado, O. L., Montoya, L. S., & Osorio, L. D. (2007). "Modelo de capacitación y costeo basado en competencias para el personal administrativo de la universidad". *Scientia Et Technica*, pp. 357-362.
- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). "Certificación por competencias. Del concepto a los sistemas". *Boletín CINTERFOR*, pp. 75-88.
- Judrups, J., Zandbergs, U., & Kazakovs, M. (2015). "Competence based human resource development solution". *Engineering for rural development*, pp. 20-25.
- Kanahuati, G. (10 de julio de 2013). *Forbes México*. Obtenido de: <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating training programs*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.
- Labastida, J. R. (15 de julio de 2015). *Alto Nivel*. Obtenido de: <http://www.altonivel.com.mx/52208-5-retos-para-las-areas-de-recursos-humanos/>
- Lacavex Berumen, M. de (2013). "Capacitación y adiestramiento para el trabajo en el Derecho Mexicano". *Revista de Derecho*, pp. 85-105.
- Lavilla Cerdán, L. (2011). "La evaluación". *Pedagogía Magna*, pp. 303-310.
- Lescano Duncan, L. R. (2014). *La disciplina del servicio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Manpower Group México y Centroamérica. (2015). *La propuesta de valor de Recursos Humanos para la estrategia del negocio LATAM*. México.
- Martínez Cruz, V. (2005). *Propuesta de un modelo de capacitación basado en competencias para las PyMES del sector hotelero de la ciudad de Huajapan de León, Oaxaca: Caso de Estudio* (Tesis de licenciatura). Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

- Martínez E., E., & Martínez A., F. (2009). *Capacitación por competencias: Principios y Métodos*. Santiago de Chile: Eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A.
- Mejía, L. G., & David Balkin, R. C. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall .
- Méndez García, M. (2010). *La norma técnica de competencia laboral, en el diseño y elaboración de curso para la Secretaría de Comunicaciones y Transportes: un análisis crítico y propositivo* (Tesis de licenciatura). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Obaya Valdivia, A., & Ponce Pérez, R. (2010). "Evaluación del aprendizaje basado en el desarrollo de competencias". *ContactoS* 76, 31-37.
- Ojeda García, A., & Hernández Pérez, J. (2012). "Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal". *Enseñanza e investigación en psicología*, 171-187.
- Padilla Guerrero, C. (2015). *Las competencias como técnica para la selección y asignación efectiva de prestadores en la STPS* (Tesis de licenciatura). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pautt Torres, G. (2014). "Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos". *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, pp. 1-17.
- Pérez de León Fernández, M. (2015). *Taller de capacitación basado en competencias para puestos directivos* (Tesis de licenciatura). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México .
- Pilloni Flores, G. (2010). *Las competencias laborales y su impacto en un programa de capacitación para trabajadores operativos* (Tesis de maestría). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pinedo Guerra, M. (1990). "Desarrollo de la capacitación en México: algunas modalidades predominantes". *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XX(2), pp. 111-131.
- Pompa, L. J. (2011). *Modelos de atracción de talento en las organizaciones* (Tesis de licenciatura). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Portales, R. H., Castellanos, M. F., Mustelier, R. L., Delis, K. C., González, A. S., & Acosta, Á. D. (2013). "Una mirada sistémica e integradora acerca del desarrollo persona-humanos desde la psicología organizacional". *Santiago*, pp. 435-449.
- Pulliam, P. P., & Phillips, J. (2007). *Fundamentos del ROI*. España: EPISE S.A.
- Real Academia Española. (31 de agosto de 2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de: <http://dle.rae.es/?id=H8KIdC6> y <http://dle.rae.es/?id=7HbGYPr>
- Reynoso Castillo, C. (2007). "Notas sobre capacitación en México". *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, pp. 165-190.
- Ríos, J. E., & García, J. Y. (mayo-agosto de 2011). "De la administración del recurso humano a la gestión del talento humano". *Temas de Ciencia y Tecnología*, 15 (44), 3-10. Obtenido de [http://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas44/1ENSAYO\\_44\\_1.pdf](http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas44/1ENSAYO_44_1.pdf)
- Rodríguez, J. (2005). "El modelo de Kirckpatrick para la evaluación de la formación". *Capital Humano*, 16-17.
- Rodríguez Campuzano, M., & Posadas Díaz, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 93-112.
- Rodríguez Matamoros, P., & Rivero Villar, M. (3 de octubre de 2012). *Congreso internacional de contaduría administración e informática*. Recuperado el 24 de

- junio de 2017, del Congreso internacional de contaduría administración e informática, disponible en:  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/E06.pdf>
- Sánchez-Castañeda, A. (2007). "La capacitación y adiestramiento en México: Regulación y retos". *Revista Latinoamericana de Derecho Social* (2), pp. 191-228. Obtenido de:  
<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/.../9520/11553>
- Sánchez-Runde, C. (2000). "La medición de las prácticas de Recursos". *Capital Humano*, pp. 22-32.
- Salguiero, S. (2009). *Certificación de competencias laborales: el caso del sector de la industria naval de la ciudad Mar del Plata* (Tesis de Licenciatura). Mar del Plata: Universidad Nacional Mar del Plata .
- Santamaría Plasencia, E. (2003). *El assessment center como herramienta en la detección de necesidades de capacitación de supervisores* (Tesis de licenciatura). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México .
- Schwartz, J., Bonhal-Speigelhoff, U., Gretzki, M., & Sloan, N. ((s.f) de 2016). *Deloitte University Press*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de:  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)
- Secretaría de Gobernación. (29 de marzo de 2017). Obtenido de Orden Jurídico.
- Sistema Nacional de Competencias Laborales. (2015). *Guía de evaluación de certificación de competencias laborales*. Chile: Chile Valora .
- Snell, S. B. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Cengage Learning. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de:  
[http://lbslinea.librositio.net/\\_71688906621/titulo/web/viewer.php](http://lbslinea.librositio.net/_71688906621/titulo/web/viewer.php)
- Sologaitoa Guangorena, A. G., Armenteros Acosta, M., Zermerño Casas, L. O., & Jaramillo Rosales, M. (2015). "Las competencias laborales: estudio exploratorio en el sector industrial de la comarca lagunera". *Revista internacional de Administración & Finanzas*, pp. 31-51.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torres Castañeda, M. C., & Torres Orjuela, C. (2010). *Capacitación por competencias laborales: Un logro productivo para la empresa Farmacéutica Laboratories de Colombia* (Tesis de licenciatura). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Torres Garrido, I. (2016). *Diseño de un assessment center con el enfoque de las competencias básicas de la bolsa universitaria de trabajo orientado a los estudiantes y egresados de la UNAM en la búsqueda de empleo* (Tesis de licenciatura). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Universia España. (15 de diciembre de 2014). *Universia España*. Recuperado el 4 de Junio de 2017, de Universia España:  
<http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2014/12/15/1116945/humanos-vs-robots-depara-futuro.html>
- Vázquez, S. (7 de Julio de 2016). *AméricaEconomía.com*. Obtenido de:  
 AméricaEconomía.com: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/5-desafios-de-rrhh-en-los-que-se-focalizaran-las-organizaciones-este-ano>
- Valadez, G. V. (2007). "La organización y el capital humano". *Mundo siglo XXI*, pp. 81-90. Obtenido de: <http://www.mundosisigloxxi.ciecas.ipn.mx>

- Valdivia, B. F. (15 de marzo de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de:  
<https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-los-recursos-humanos-y-sistemas-de-capacitacion-ambiental/>
- Vargas, F. (2015). *La certificación de competencias en el marco de las políticas de empleo y formación*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán Brito, M. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Zúñiga Alcántara, N. (2014). *Outdoor training para desarrollar las competencias laborales en los puestos de trabajo* (Tesis de licenciatura). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México,.
- Zermeño Padilla, A., & Lozano Rodríguez, A. (2016). "Desarrollo de competencias interpersonales en ambientes virtuales". *Revista de Investigación Educativa*, pp. 176-199.

## Anexos

### Anexo 1

#### Ejemplo de preguntas del cuestionario situacional

*Un cliente solicita información por escrito a través de correo electrónico, para tomar una decisión de incremento de inversión ante varias propuestas ¿qué haría usted?:*

- a) Presentar una carta propuesta de inversión.*
- b) Hablarle por teléfono a pesar de que él quiera la información por correo electrónico.*
- c) Redactar un texto claro y convincente.*
- d) Redactar el texto para su cliente, asegurándose de que lleve el estilo de su institución bancaria e información apropiada.*
- e) Mandar un correo con una buena imagen publicitaria.*

*Un cliente, representante de una importante empresa, conocedor de temas financieros y experto en el trato con diversos bancos, le ha solicitado información especializada sobre productos que su banco ofrece, ¿qué debe cuidar respecto a lo que se ha solicitado?:*

- a) Averiguar si el cliente quiere información para compararnos con otras instituciones.*
- b) Proporcionar la información en forma inmediata.*
- c) Asegurarse de que la información solicitada esté actualizada y sea la apropiada.*
- d) Asegurarse de proporcionar la información en una presentación adecuada.*
- e) Preguntar al Director de Zona qué productos ofrecer.*

*Un cliente ha tenido una serie de problemas con su banco y con otros más respecto a créditos para su empresa, su problema tiene que ver con tasas de interés, plazos y sobre todo posibilidades para realizar pagos parciales; el cliente considera que su institución bancaria le ha brindado un servicio desfavorable. ¿Qué pensamiento le viene a la mente con la situación del cliente descrito?:*

- a) Una oportunidad para prevenir servicios negativos, para identificar necesidades y expectativas.*
- b) Una oportunidad para diseñar y preparar un atributo de servicio.*
- c) Una oportunidad para identificar un cliente difícil.*

- d) *Una oportunidad para probar los créditos de este banco frente a la competencia.*
- e) *Una oportunidad de ganar a un cliente ofreciéndole la mejor tasa.*

## Anexo 2

Ejemplo de instrumento utilizado en *Assessment center*, realizado con apoyo de la consultoría del Doctor Felipe Uribe Prado.

### Información para el participante

Usted representa a una institución financiera muy importante en el país, y forma parte de un comité de selección de inversiones para una empresa de alto nivel, con presencia en México y Centroamérica.

El comité de selección que usted conforma involucra a seis instituciones financieras especializadas en invertir en diversos instrumentos, los cuales en este momento son los más atractivos para la empresa. Usted ha sido designado por su institución para ofrecer, convencer y obtener el monto de dinero más alto posible para que la empresa invierta durante este año y el siguiente en el instrumento que le fue designado.

El comité de selección de inversiones puede distribuir 30 millones de dólares norteamericanos en seis opciones:

1. Mercado de futuros
2. Dólares norteamericanos
3. Bienes inmuebles adjudicados por proceso judicial
4. Bienes inmuebles a valor de mercado
5. Oro y plata
6. Inversión en CETES

Cada institución financiera representa una opción de inversión, lo cual significa que usted es el responsable de presentar argumentos para que la empresa invierta en su institución el



mayor monto posible del capital a invertir durante este año y el que sigue en el instrumento que le corresponde.

Cada miembro del comité cuenta con información, experiencia, habilidades, conocimientos y actitudes financieras y personales para asesorar a diversos clientes; también cuenta con el respaldo de instituciones fuertes, sólidas y con reconocimiento nacional e internacional, así como apoyo y contactos gubernamentales para respaldar el capital que sea distribuido en el comité.

Los 30 millones de dólares americanos serán distribuidos de acuerdo con las siguientes reglas:

1. Cada miembro del comité deberá exponer al pleno su instrumento y sus argumentos para llevarse la mayor inversión posible.
2. Cada miembro del comité deberá argumentar a favor o en contra de otros instrumentos, si ello colabora a una adecuada distribución del capital a invertir.
3. La distribución del capital no está limitada a porcentajes mínimos ni máximos, lo cual significa que cada institución financiera puede llevarse desde cero hasta el 100% del capital.
4. La distribución del capital se llevará a cabo después de la exposición de argumentos y de un periodo de consenso entre los seis representantes de las instituciones financieras, implicando que la distribución final deberá estar aceptada por los seis miembros del comité, independientemente de los porcentajes obtenidos por cada miembro.
5. Los argumentos de convencimiento ante el comité deberán estructurarse pensando en la economía de México y Latinoamérica (Colombia, Argentina, Brasil, Guatemala y Panamá), así como los problemas actuales globalizados de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica con relación a petróleo, devaluaciones, problemas políticos y económicos.
6. Usted cuenta con un documento breve que le ayudará a ubicar el instrumento que le tocó representar, siendo este informativo, más no limitativo de acuerdo con su experiencia, conocimiento y habilidad reales de su propia historia y perfil profesional.

7. En resumen, usted debe obtener la mayor cantidad de dinero para su institución, independientemente de los argumentos a favor o en contra durante la dinámica del ejercicio de discusión.
8. Una vez concluida la lectura del documento breve e informativo, el comité de inversión cuenta con un máximo de 90 minutos para argumentar y llegar a un consenso unánime de distribución del capital, de lo contrario, el comité se cerrará sin asignación de dinero para ninguna institución financiera, lo que significaría que la empresa citará a otras seis instituciones con el mismo fin.
9. Cada institución financiera premiará a su representante de acuerdo con el monto obtenido en el comité de selección

## CETES

Seguramente ya has leído que los Cetes son instrumentos gubernamentales en los que puedes invertir, que tienen una vigencia de uno, tres, seis meses o un año y existe un programa en Internet que se llama Cetes Directo, con el cual puedes realizar transacciones en Internet desde 100 pesos.

Sin embargo, eso no lo es todo: existen otras cuestiones que debes conocer, entre ellas, que son una de las opciones con mejor relación seguridad-rendimiento para depositar tu ahorro que podrás encontrar en el mercado.

A continuación, te presentamos cinco datos interesantes que pueden ayudarte a conocer mejor los Cetes para considerarlos como tu instrumento de ahorro de cabecera.

1. Son muy seguros. Los Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes) son uno de los instrumentos que el gobierno emite para fondearse; a cambio ofrece una tasa de interés cobrable al final de un plazo establecido.

Es por eso por lo que son una de las opciones más seguras del mercado, porque “el aval” de esta inversión es el gobierno mexicano, que está respaldado por un crecimiento sostenido y finanzas públicas sanas.

Aún con esta característica, es importante que conozcas el funcionamiento de los Cetes y compres con el plazo que mejor se ajuste a tus necesidades, eso ayuda mucho a reducir la probabilidad de pérdidas.

“El instrumento te pagará un rendimiento a lo largo del tiempo y en la fecha de vencimiento tendrás de vuelta el capital de tu inversión. Sin embargo, y a manera de ejemplo, si invertiste en un bono a 10 años y necesitas tu dinero de vuelta antes del vencimiento del bono, te verías obligado a venderlo a un precio que podría ser inferior al que lo adquiriste, dependiendo de las condiciones del entorno económico que se presenten al llevar a cabo dicha decisión, en cuyo caso sí podrías experimentar una pérdida”, explica la página web de Cetes Directo.

2. Nafin administra los recursos. Cuando compras un Cete, tu dinero pasa a Nacional Financiera, que es la institución responsable de administrarlo de acuerdo con las instrucciones de inversión que emitas, es decir, el plazo que elijas.

3. Hay dos formas de abrir tu cuenta en Cetes Directo. Una de las quejas más frecuentes del programa ha sido el requerimiento de la Firma Electrónica (Fiel) para abrir una cuenta por Internet; sin embargo, ésta no es la única vía, también puedes abrir tu cuenta en Bansefi, donde te proporcionarán un paquete que contiene una tarjeta para autenticar las operaciones en la red, además de tus contratos.

Para darte de alta de esta manera requieres una identificación oficial, un estado de cuenta con la Clave Bancaria Estandarizada (CLABE) y un comprobante de domicilio con una antigüedad no mayor a tres meses.

Si ya cuentas con la Fiel, puedes registrarte en la contratación exprés, con la que puedes empezar a realizar transacciones de inmediato.

4. Hay un esquema de ahorro recurrente. El programa Cetes Directo cuenta con una opción de ahorro en la que puedes invertir una cantidad determinada cada mes, de manera automática. Sólo tienes que ingresar con tu cuenta y dar de alta la opción para que cada mes se realice la transferencia de recursos programados sin necesidad de generar cada vez una orden de compra. También existe una opción de reinversión automática para que tu dinero se invierta sin necesidad de que te preocupes por la fecha de vencimiento de tus inversiones.

5. Los martes se convierten en un día especial. Cada martes, el Banco de México (Banxico) realiza una subasta de valores gubernamentales donde se define la tasa y el precio al que puedes comprar Cetes.

Para que tengas una brújula de inversión, Cetes Directo informa mediante un calendario en el que se especifica qué instrumentos y cada cuando están disponibles para su compra, y te proporciona una tabla de precios indicativos. Con Cetes Directo tienes la posibilidad de comprar los valores gubernamentales de tu elección, en las mismas condiciones con las que los adquieren los bancos y casas de bolsa en subasta primaria. La única diferencia es que no tienes que preocuparte por calcular el precio para adquirir tus valores.

A continuación, un cuadro elaborado por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), que te permite comparar cuánto podrían crecer tus ahorros en las distintas opciones de inversión que te ofrece el mercado.

\* Fuente: Condusef

Tras la aparición del programa Cetes Directo en noviembre del 2010, la inversión en cetes se ha vuelto más popular y accesible que nunca.

Pero si usted no comprende cómo funciona el tipo de inversión que le interesa, lo popular puede no ser siempre lo más adecuado según su perfil: edad, objetivos de inversión y tolerancia al riesgo.

¿Es usted de los que quieren comprar cetes, pero no le queda claro qué son estos instrumentos ni cómo operan? A continuación, se muestran cinco cosas que debe saber sobre ellos.

1. ¿Qué es un Cete?

Un Certificado de la Tesorería de la Federación (Cetes) es como un pagaré, pero emitido por el gobierno federal y sirve para que el gobierno se nutra de recursos, explicaron especialistas.

Es decir, cuando usted adquiere un Cete, está prestando dinero al gobierno, quien se compromete a pagar, al vencimiento de un determinado plazo, la cantidad original más un

rendimiento, dijo Carlos González Tabares, director de Análisis y Estrategia Bursátil de Monex.

Según información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se emitieron por primera vez en enero de 1978 y en la actualidad se ofertan a plazos de 28 y 91 días, así como a plazos cercanos a los seis meses y un año.

## 2. ¿Cuánto cuesta y cuánto pagan?

Por ejemplo, cada Cete tiene un valor de 10 pesos; si el programa Cetes Directo le pide como mínimo 100 pesos para participar, quiere decir que usted estará comprando 10 cetes. Y el premio depende del tiempo, a mayor plazo, mayor es el rendimiento que ofrecen. Según datos del Banco de México, actualmente los cetes a 28 días pagan 4.26% anual; a 91 días, 4.47%; a 182 días, 4.6%; a 336 días, 4.7% anual.

Cierto, no es un rendimiento espectacular, pero es ligeramente superior a la expectativa de inflación anual. Recuerde que, al momento de invertir, debe buscar instrumentos que paguen por arriba de este aumento de precios para que, cuando menos, su dinero conserve su poder adquisitivo.

## 3. ¿Quiénes pueden comprar Cetes?

Los puede adquirir cualquier inversionista. Es decir, tanto personas físicas como personas morales que privilegian la seguridad de su dinero sobre el rendimiento; es decir, personas que buscan inversiones de muy bajo riesgo y con un rendimiento ligeramente por arriba que la inflación, explicó Luis Manuel Sánchez, profesor del departamento educativo de la Bolsa Mexicana de Valores.

Antes de noviembre del 2010, podían adquirir directamente Cetes inversionistas que contaban con grandes volúmenes de recursos. Sin embargo, ahora, a partir de noviembre del 2010, por el programa Cetes Directo, prácticamente están al alcance de cualquier inversionista desde 100 pesos.

## 4. ¿Por qué se dice que son instrumentos seguros?

Siempre que se presta dinero existe implícitamente el riesgo de que el deudor no pague o no lo haga puntualmente. Ese riesgo es el riesgo del crédito. Tratándose de una inversión en Cetes, prácticamente no existe ese riesgo porque el gobierno cuenta con los mecanismos necesarios para garantizar el pago.

5. ¿A mí en qué me afecta que suba o baje la tasa Cete?

Como inversionista, a usted le conviene que suba la tasa Cete porque si compra uno de estos papeles cuando el rendimiento sube, usted obtendrá un mayor rendimiento por su dinero.

Aunque si la tasa Cete subió después de que usted adquirió uno de estos instrumentos, ya no será beneficiado por esta alza y obtendrá el rendimiento pactado inicialmente.

Aunque, por otro lado, un aumento en la tasa Cete puede generar un incremento en las tasas de interés que usted paga al banco por solicitar un crédito revolvente (tarjeta de crédito o algunos créditos empresariales, por ejemplo), ya que ambas están muy relacionadas.

Estas dos tasas no se comportan de forma idéntica pero sí siguen una tendencia similar.

“La tasa de interés que cobran los bancos y la tasa Cete no se comportan de manera idéntica pero sí tienen una tendencia muy similar. Eso quiere decir que, si la tasa Cete sube, la tasa de interés interbancaria también tiende a subir”, explicó Sánchez Muñoz.

6. ¿Cómo salen los Cetes al mercado?

A petición de la Tesorería, los Cetes salen al mercado a través de subastas que realiza Banco de México todos los martes y en las que participan intermediarios financieros e inversionistas institucionales como las casas de bolsa, bancos, aseguradoras, afianzadoras, Siefos, entre otras.

“El día de la subasta, el gobierno dice: necesito dinero, quién me presta a una tasa más barata y los inversionistas dan a conocer sus posturas. En otras palabras, otorga los Cetes a quien más barato le cobre por prestarle”, explicó Carlos González Tabares, director de Análisis y Estrategia Bursátil de Monex.

Anexo 3

Ejemplo de Panel de entrevista

Instrucciones del caso: Dr. Orlando Venegas Cruz

A continuación, se le proporcionará el expediente del Dr. Orlando Venegas Cruz, quien es nieto de un cliente de la sucursal Reforma ubicada en la región “Metro-Norte” de la zona metropolitana de la Ciudad de México. El asesor financiero de la sucursal atiende al Sr.

Pablo Cruz, abuelo materno del Dr. Venegas, quien recomendó a su pariente por considerar que éste no ha sido bien atendido por otro banco.

El director de Sucursal, el Lic. Ignacio Humberto Macías Herrera, en una entrevista con el señor Cruz, obtuvo información del posible prospecto de cliente y armó un expediente de éste. Desafortunadamente, por el domicilio y zona laboral del Dr. Orlando Venegas Cruz, ubicados en la zona centro-sur de la Ciudad de México, el director de sucursal Reforma ha decidido enviar el expediente a una dirección de zona próxima al Dr. Venegas.

Usted es un asesor financiero al que su director de Zona le ha asignado este expediente y quien además ha capturado los datos del posible cliente en el sistema de nuevos clientes de la sucursal a la que usted pertenece. Se le ha solicitado que realice una visita al Dr. Orlando Venegas en su consultorio, ubicado en la torre médica del Centro Médico Dalinde, consultorio 808 de la calle Tuxpan número 29 en la colonia Roma Sur. La cita, que por solicitud del Dr. Venegas no deberá durar más de 40 minutos, en virtud de que sus actividades son muy demandantes, queda concertada.

Usted como asesor financiero deberá aplicar toda su experiencia profesional, así como sus conocimientos adquiridos en diversos talleres y seminarios proporcionados por su institución para lograr la atención del Dr. Venegas y demostrar sus competencias profesionales.

Recuerde que cuenta con los siguientes desempeños:

- Preparar la conversación con una guía.
- Usar herramientas de comunicación para generar acuerdos.
- Comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Diseñar actividades para generar experiencias resolutivas y afectivas.
- Mantener un servicio de calidad para mantener lealtad por parte del cliente.
- Prevención de servicios negativos.
- Mostrar una visión global del negocio con acciones sustentables para el cliente.
- Conciencia del impacto de sus acciones.
- Capitalizar obstáculos y brechas personales para plantear soluciones.
- Asegurar soluciones a corto, mediano y largo plazo.

No olvide los diversos protocolos establecidos por su banco, así como los recursos que la institución tiene para que usted como asesor financiero pueda llevar a cabo una satisfactoria entrevista y correspondiente prospectiva de su cliente.